







Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485997>













# Transport Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities





## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-48  
ISBN 0-660-62564-4



## Table of Contents

### 1.0 Message

- 1.1 Minister's Message
- 1.2 Ministerial Representative Statement

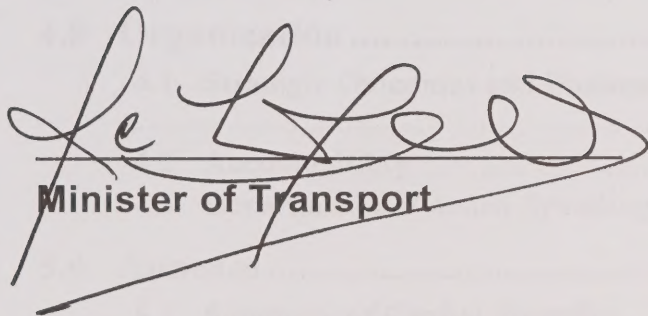
### 2.0 About Transport Canada

- 2.1 Strategic Objectives
- 2.2 Organizational Structure

### 3.0 Planning Overview

- 3.1 Strategic Plan
- 3.2 Summary of Plans and Priorities
- 3.3 Detailed Plans and Priorities
- 3.3.1 Transportation in Canada
- 3.3.2 Transport Infrastructure
- 3.3.3 Transport Services
- 3.3.4 Transport Safety
- 3.3.5 Transport Environment
- 3.3.6 Transport Innovation
- 3.3.7 Transport Security
- 3.3.8 Transport International
- 3.3.9 Transport Research
- 3.3.10 Transport Statistics
- 3.3.11 Transport Training
- 3.3.12 Transport Information
- 3.3.13 Transport Security
- 3.3.14 Transport Innovation
- 3.3.15 Transport Research
- 3.3.16 Transport Statistics
- 3.3.17 Transport Training
- 3.3.18 Transport Information
- 3.3.19 Transport Security
- 3.3.20 Transport Innovation
- 3.3.21 Transport Research
- 3.3.22 Transport Statistics
- 3.3.23 Transport Training
- 3.3.24 Transport Information
- 3.3.25 Transport Security
- 3.3.26 Transport Innovation
- 3.3.27 Transport Research
- 3.3.28 Transport Statistics
- 3.3.29 Transport Training
- 3.3.30 Transport Information
- 3.3.31 Transport Security
- 3.3.32 Transport Innovation
- 3.3.33 Transport Research
- 3.3.34 Transport Statistics
- 3.3.35 Transport Training
- 3.3.36 Transport Information
- 3.3.37 Transport Security
- 3.3.38 Transport Innovation
- 3.3.39 Transport Research
- 3.3.40 Transport Statistics
- 3.3.41 Transport Training
- 3.3.42 Transport Information
- 3.3.43 Transport Security
- 3.3.44 Transport Innovation
- 3.3.45 Transport Research
- 3.3.46 Transport Statistics
- 3.3.47 Transport Training
- 3.3.48 Transport Information
- 3.3.49 Transport Security
- 3.3.50 Transport Innovation
- 3.3.51 Transport Research
- 3.3.52 Transport Statistics
- 3.3.53 Transport Training
- 3.3.54 Transport Information
- 3.3.55 Transport Security
- 3.3.56 Transport Innovation
- 3.3.57 Transport Research
- 3.3.58 Transport Statistics
- 3.3.59 Transport Training
- 3.3.60 Transport Information
- 3.3.61 Transport Security
- 3.3.62 Transport Innovation
- 3.3.63 Transport Research
- 3.3.64 Transport Statistics
- 3.3.65 Transport Training
- 3.3.66 Transport Information
- 3.3.67 Transport Security
- 3.3.68 Transport Innovation
- 3.3.69 Transport Research
- 3.3.70 Transport Statistics
- 3.3.71 Transport Training
- 3.3.72 Transport Information
- 3.3.73 Transport Security
- 3.3.74 Transport Innovation
- 3.3.75 Transport Research
- 3.3.76 Transport Statistics
- 3.3.77 Transport Training
- 3.3.78 Transport Information
- 3.3.79 Transport Security
- 3.3.80 Transport Innovation
- 3.3.81 Transport Research
- 3.3.82 Transport Statistics
- 3.3.83 Transport Training
- 3.3.84 Transport Information
- 3.3.85 Transport Security
- 3.3.86 Transport Innovation
- 3.3.87 Transport Research
- 3.3.88 Transport Statistics
- 3.3.89 Transport Training
- 3.3.90 Transport Information
- 3.3.91 Transport Security
- 3.3.92 Transport Innovation
- 3.3.93 Transport Research
- 3.3.94 Transport Statistics
- 3.3.95 Transport Training
- 3.3.96 Transport Information
- 3.3.97 Transport Security
- 3.3.98 Transport Innovation
- 3.3.99 Transport Research
- 3.3.100 Transport Statistics

Approved



Minister of Transport

# Transport Canada

## 2004-2005 Estimates Report on Plans and Priorities





# Table of Contents

<b>1.0</b>	<b>Messages.....</b>	<b>1</b>
1.1	Minister's Message .....	1
1.2	Management Representation Statement.....	2
<b>2.0</b>	<b>About Transport Canada .....</b>	<b>3</b>
2.1	Strategic Outcomes .....	3
2.2	Legislative Mandate.....	3
<b>3.0</b>	<b>Planning Overview .....</b>	<b>4</b>
3.1	Strategic Plan .....	4
3.2	Summary of Plans and Priorities .....	5
3.3	Detailed Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	7
3.3.1	<i>Contribute to Canada's Economic Growth and Social Development ...</i>	<i>7</i>
3.3.2	<i>Ensure High Standards for a Safe and Secure Transportation System</i>	<i>31</i>
3.3.3	<i>Protect the physical environment.....</i>	<i>42</i>
3.4	Management Agenda .....	50
3.4.1	<i>Background .....</i>	<i>50</i>
3.4.2	<i>Towards Management Excellence .....</i>	<i>51</i>
3.4.3	<i>Accountability .....</i>	<i>52</i>
3.4.4	<i>People .....</i>	<i>53</i>
3.4.5	<i>Stewardship.....</i>	<i>55</i>
3.4.6	<i>Values and Ethics .....</i>	<i>56</i>
<b>4.0</b>	<b>Organization .....</b>	<b>58</b>
4.1	Strategic Outcomes and Business Lines for the Estimates Year 2004-2005 .....	58
4.2	Accountability .....	59
4.3	Departmental Planned Spending .....	60
<b>5.0</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>62</b>
5.1	Summary of Capital Spending.....	62
5.2	Summary of Transfer Payment Spending .....	63
5.3	Details on Transfer Payment Programs .....	64
5.4	Respendable and Non-Respendable Revenue .....	74
5.5	Main Estimates Spending Authority.....	76
5.6	Net Cost of Program for the Estimates Year.....	77
5.7	Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary) .....	78
5.8	Major Regulatory Initiatives .....	79
5.9	Horizontal Initiatives .....	85
5.10	Our Offices .....	96
5.11	Links For More Information.....	97
	<b>Index .....</b>	<b>99</b>

## Acronyms Used

ACAP.....	Airports Capital Assistance Program
ACAT.....	Advisory Committee on Accessible Transportation
BIF.....	Border Infrastructure Fund
CATSA.....	Canadian Air Transport Security Authority
CCG.....	Canadian Coast Guard
CMA.....	<i>Canada Marine Act</i>
CMAC.....	Canadian Marine Advisory Council
CN.....	Canadian National Railway
CPA.....	Canada Port Authority
CSA.....	<i>Canadian Shipping Act</i>
CSIF.....	Canada Strategic Infrastructure Fund
CSMP.....	Contaminated Sites Management Plan
DIAND.....	Department of Indian Affairs and Northern Development
EBP.....	Employee Benefit Plan
ECATS.....	Electronic Collection of Air Transportation Statistics
ECE.....	Economic Commission for Europe
FETI.....	Freight Efficiency and Technology Initiative
GATS.....	General Agreement on Trade in Services
GHG.....	Greenhouse gas
HCoMS.....	Highway Contributions Management System
HRSDC.....	Human Resources and Skills Development Canada
ICAO.....	International Civil Aviation Organization
ITS.....	Intelligent Transportation System
MAI.....	Marine Atlantic inc.
MLA.....	<i>Marine Liability Act</i>
MNS.....	Marine Navigational Services
MOST.....	Moving On Sustainable Transportation Program
MOU.....	Memorandum of Understanding
MVTA.....	<i>Motor Vehicle Transport Act</i>
NAFTA.....	North American Free Trade Agreement
NAS.....	National Airport System
NAP.....	National Airports Policy
NHS.....	National Highway System
NSC.....	National Safety Code
OECD.....	Organization for Economic Co-operation and Development
R&D.....	Research and Development
RPP.....	Report on Plans and Priorities
RSMS.....	Railway Safety Management System
SDS.....	Sustainable Development Strategy
SEA.....	Strategic Environmental Assessment Policy
SHIP.....	Strategic Highway Infrastructure Program
SLSMC.....	St. Lawrence Seaway Management Corporation
SMS.....	Safety Management System
TDG.....	Transportation of Dangerous Goods
TP.....	Transport Canada Publication
UTSP.....	Urban Transportation Showcase Program



# 1.0 Messages

## 1.1 Minister's Message

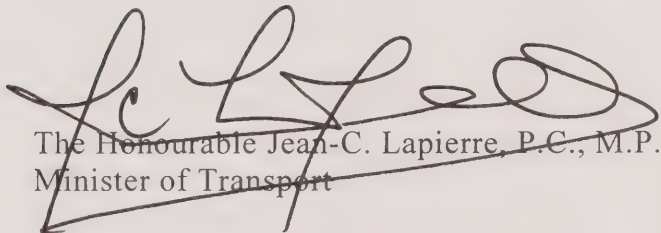
As Canada's Minister of Transport, I am pleased to submit Transport Canada's 2004-2005 *Report on Plans and Priorities*, which outlines the Department's focus over the next few years.

Transportation has always been a vital part of Canada's economy and society. Together Canadians have built a safe and reliable transportation system that supports our prosperity as a nation and contributes to a quality of life that is the envy of people the world over.

Throughout our history, Canada's transportation policies have developed and evolved to respond to new challenges and changing priorities. In order to address the challenges facing our transportation system today, we will need to: become more competitive as a result of increased globalization and integration; strengthen security without disrupting traffic along our vital trade corridors; create innovative solutions to urban sprawl, congestion and the harmful effects of transportation on the environment; and develop adequate infrastructure so that all Canadians have access to a modern, safe and efficient transportation system.

New policies are required to respond to these challenges and unleash the potential of our people and assets in the transportation sector. To do this, we need to ensure our policies maintain and enhance a market-driven system, favour infrastructure investment and approaches that enhance the system as a whole, foster efficient and secure trade corridors, and focus on skills and research that support innovation in the sector. Dedication to the highest levels of safety and security and respect for the environment will guide our policies and outcomes.

As highlighted in this *Report on Plans and Priorities*, Transport Canada will be pursuing a number of initiatives to position the transportation sector as a key economic enabler for the benefit of all Canadians.



The Honourable Jean-C. Lapierre, P.C., M.P.  
Minister of Transport

## 1.2 Management Representation Statement

### MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for

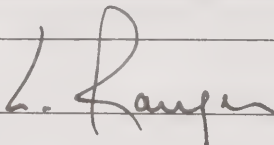
#### TRANSPORT CANADA

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the guide to the preparation of the 2004-05 Report on Plans and Priorities:

- It accurately portrays the Department's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The Planning, Reporting and Accountability Structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Signed:



Name:

Louis Ranger

Title:

Deputy Minister

Date:

August 23, 2004



## 2.0 About Transport Canada

Transport Canada is responsible for the transportation policies and programs set by the Government of Canada. The Department works to ensure that all parts of the transportation system work effectively and in an integrated manner to provide Canadians with a sustainable system that is safe and secure, efficient and environmentally responsible.

### *Our Vision . . .*

The best transportation system for Canada and Canadians

### *Our Mission . . .*

To develop and administer policies, regulations and programs for a safe, efficient and environmentally responsible transportation system

## 2.1 Strategic Outcomes

Transport Canada's strategic outcomes are to:

- Ensure high standards for a safe and secure transportation system.
- Contribute to Canada's economic growth and social development.
- Protect the physical environment.

The outcomes will be achieved through the pursuit of initiatives being carried out under the principles explained in Section 3.1 of this report.

## 2.2 Legislative Mandate

In Canada, all levels of government have some responsibility for the country's transportation system. Transport Canada delivers its programs and services under numerous legislative and constitutional authorities. Its focus is on developing a modern and relevant legislative framework that will enhance the safety, security, competitiveness and environmental sustainability of Canada's transportation system. A full listing of the legislation administered by Transport Canada can be found on our Web site at [www.tc.gc.ca/acts-regulations/listofacts/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/acts-regulations/listofacts/menu.htm).

### **Some of our legislation:**

- *Aeronautics Act*
- *Canada Marine Act*
- *Canada Shipping Act*
- *Canada Transportation Act*
- *Canadian Air Transport Security Act*
- *Department of Transport Act*
- *Marine Liability Act*
- *Motor Vehicle Safety Act*
- *Motor Vehicle Transport Act, 1987*
- *Railway Safety Act*
- *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992*

## 3.0 Planning Overview

### 3.1 Strategic Plan

Transport Canada is largely funded through operating expenditures, with authority to spend revenue received during the year. Some of our programs are managed through grants and contributions and we are held to the terms and conditions set out in each individual grant or contribution.

Transport Canada's policy framework is focused on allowing the Canadian transportation system to successfully meet the economic, social and environmental needs of the next decade and beyond. The framework provides for the principles identified below that will guide the Government of Canada's transportation decisions in key areas such as marketplace policies, strategic infrastructure investments and security initiatives.

Transportation decisions will contribute to the success of the broader government agenda of strengthening the country's social foundations, building a strong economy for the 21<sup>st</sup> century and strengthening Canada's place in the world.

#### PRINCIPLES

- Highest practicable safety and security of life and property, guided by performance-based standards and regulations when necessary.
- Efficient movement of people and goods to support economic prosperity and a sustainable quality of life based on competitive markets and targeted use of regulatory and spending interventions.
- Respect for the environmental legacy for future generations of Canadians, guided by environmental assessment and planning processes in transportation decisions and selective use of regulatory and spending interventions.
- User pricing that better reflects the full costs of transportation activity, and transportation infrastructure decisions that meet user needs, based on governance models that provide for stakeholder involvement and transparency.
- Reasonable access to the national transportation system by Canada's remote regions.
- Accessibility in the national network without undue obstacles for persons with disabilities.
- Coordinated and harmonized actions across all modes of transport in support of inter-modality and to achieve modal neutrality.
- Partnerships and collaboration among governments and with the private sector for an integrated, cohesive transportation policy framework, taking into account the respective jurisdictions, roles and responsibilities of all participants.



## 3.2 Summary of Plans and Priorities

Strategic outcome: Contribute to Canada's economic growth and social development		
Priorities	2004-05 Resources <sup>1</sup> \$000's	Type of Priority
<b>Policy Framework initiatives:</b>		
- Air sector activity monitoring	—	Ongoing
- Liberalization of air bilateral agreements	—	Ongoing
- Stakeholder consultations on domestic and international air transportation policies	—	Ongoing
- Air policy development and analysis	—	Ongoing
- Electronic Collection of Air Transportation Statistics	\$747	New
- Third Party War Risk Liability Insurance	\$100	Previous
- Regional and Small Airports Study	\$100	Previous
- Inter-modal policy framework and projects	\$5,000	Ongoing
- Modal choice freight and passenger studies	—	New
- Motor carrier standards	—	Ongoing
- Independent grain monitoring; disposal of grain hopper cars	\$979 3 FTEs	Ongoing
- Shortsea shipping initiatives	—	New
- Bi-annual meetings of the Advisory Committee on Accessible Transportation	—	Ongoing
- Research projects to enhance the accessibility of the transportation network	—	Ongoing
<b>Infrastructure and Efficient, Secure Trade Corridors:</b>		
- Airport Legislation	—	Ongoing
- Airport rent policy review	—	Previous
- Federal space review	—	Ongoing
- Lease management	\$1,600	Ongoing
- Risk management	\$100	Ongoing
- Airports Capital Assistance Program	\$43,300	Ongoing
- Contribution programs in support of Canada's national highway system and other surface infrastructure	\$206,600	Ongoing
- Infrastructure programs for transportation projects in support of highways, transit and borders	\$2,700	Previous
- Governance of federal bridges	\$87,800	Ongoing
- International crossings	\$300	New
- Port divestiture	\$46,800	Ongoing
- Ferry Program	—	Ongoing
- St. Lawrence Seaway surplus lands divestiture	\$1,800	Ongoing
- Marine Navigational Services Study	\$250	Ongoing

(continued on next page)

## Summary of Plans and Priorities *(continued)*

Strategic outcome: Contribute to Canada's economic growth and social development		
Priorities	2004-05 Resources <sup>1</sup> \$000's	Type of Priority
<b>Skills and R&amp;D Supporting Innovation:</b>		
- Science and Technology / Research and Development initiatives	\$7,500 23 FTEs	Ongoing
- Canada's Intelligent Transportation Strategic Plan	\$9,974 7 FTEs	Ongoing

Strategic outcome: Ensure high standards for a safe and secure transportation system		
Priorities	2004-05 Resources <sup>1</sup> \$000's	Type of Priority
- Civil Aviation Flight 2005	\$127,000 1,433 FTEs	Ongoing
- Road Safety Vision 2010	\$20,000 101 FTEs	Ongoing
- Rail Safety Direction	\$20,000 146 FTEs	Ongoing
- Marine Safety, The Next Wave	\$35,000 450 FTEs	Ongoing
- Transportation of Dangerous Goods Target 2010	\$10,000 122 FTEs	Ongoing
- Transportation Security	\$34,000 365 FTEs	Ongoing

Strategic outcome: Protect the physical environment		
Priorities	2004-05 Resources \$000's <sup>1</sup>	Type of Priority
- 2004-2006 Sustainable Development Strategy	\$500	Ongoing
- Climate Change	\$27,500	Ongoing
- Contaminated sites	\$31,100	Ongoing
- Strategic environmental assessment	\$150	Ongoing
- Clean air initiatives	\$600	Ongoing
- Full costs of transportation	\$400	New

1. This summary lists the priorities addressed in Section 3.3 Detailed Plans and Priorities by Strategic Outcome. Note that the resource figures are estimates only and that it is not possible at this time to provide an estimate of resources for all plans.



### **3.3 Detailed Plans and Priorities by Strategic Outcome**

#### **3.3.1 Contribute to Canada's Economic Growth and Social Development**

##### **Policy Framework Initiatives**

The role of government should be to create conditions that allow service and infrastructure providers to become more competitive and provide affordable choices to consumers. Government should set the competitive framework and intervene only as a last resort, if at all.

A market-driven policy framework should encourage innovation and investments by transportation service providers through measures that target long-term productivity and economic growth. Competition and market forces will continue to guide the growth and development of the national transportation system. A strong and healthy marketplace encourages existing competitors and new entrants to innovate and provide new services to meet the transportation needs of Canadians. A competitive climate will lead to cost reductions, efficiency gains and service improvements in the transportation system.

At the same time, the marketplace must respond to Canada's social values, demographic trends and geographical challenges. Government intervention may be required to achieve desired outcomes (e.g., correcting for market failures or using pre-emptive market power).

#### **1. Air Transportation**

##### ***Air Sector Monitoring***

Transport Canada is closely monitoring Air Canada's restructuring initiative — which is being carried out under the protection of the *Companies Creditors Arrangements Act* — to ensure that the Government of Canada is ready to address policy or regulatory issues that might arise and initiate any necessary legislative or regulatory adjustments. This is a key component of the Department's monitoring of the air industry as a whole (airports, airlines, air navigation systems), to determine whether federal policies are achieving their objectives respecting the performance of the sector and its contribution to the economic strength of the country.

##### ***Liberalisation of Air Bilateral Agreements***

As reported in the 2003-04 Report on Plans and Priorities (RPP), Transport Canada will continue to liberalize Canada's bilateral air agreements, which give Canadian carriers scheduled international air service access to foreign air markets and allow foreign carriers to operate such services to Canada. Canada has over 70 bilateral air agreements, and the Department participates in 10 to 12 rounds of air negotiations each year to conclude new agreements or liberalize existing ones. As part of the Government of Canada's plan to enhance and strengthen bilateral relations with the U.S., Transport Canada will be consulting with stakeholders to assess the merits of a possible further liberalization of the bilateral air agreement with the U.S. While

the 1995 Canada-U.S. Air Agreement is one of Canada's most liberal, there remain a number of areas where agreement was not possible at that time.

### ***International Air Transportation Policies***

On March 31, 2004, the Government of Canada signed the Convention on International Interests in Mobile Equipment and the Protocol to the Convention on International Interests in Mobile Equipment on Matters Specific to Aircraft Equipment. These instruments will establish a harmonized international asset-based financing framework for aircraft. The Convention and Protocol will also replace national registry systems for aircraft with a single international registry that would record rights and determine their order of priority for use in the purchase and financing of aircraft. Ratification of the Convention and Protocol will provide increased certainty to creditors, which is expected to translate into larger amounts of credit available to airlines and aircraft manufacturers at lower cost.

### ***Electronic Collection of Air Transportation Statistics***

Following a ten-month pilot project, Transport Canada initiated the Electronic Collection of Air Transportation Statistics (ECATS) program to improve the quality, scope and timeliness of air transportation statistics for policy formulation, planning and decision-making. To date, the ECATS initiative has mainly focused on data collection from Canadian carriers. During the next calendar year, the list of data providers will be expanded to include foreign carriers serving Canada, and the technology underlying the transmission process will continue to be refined. The ECATS initiative is scheduled for completion at the end of March 2005.

### ***Third Party War Risk Liability Insurance***

One of the consequences of the events of September 11, 2001 was the cancellation of certain types of aviation insurance. Most classes of insurance were eventually reinstated, albeit at a higher cost, but third party war risk insurance was not available on realistic terms and at commercially reasonable rates. Canada's air transportation industry cannot operate without full insurance coverage and, for this reason, the Minister of Transport was authorized to provide an indemnity to Canadian air transportation companies for third party aviation war risk liability coverage. As noted in its last RPP, Transport Canada will continue to provide this coverage to contribute to business continuity for the aviation industry, and will do so until reasonable and practical alternatives became available on the commercial insurance market. At present, the Government of Canada has elected to continue the indemnity program until December 31, 2004. Transport Canada will continue to monitor developments in the global aviation and insurance fields to provide updates on progress and available options.

### ***Regional and Small Airports Study***

Also as noted in its last RPP, Transport Canada is conducting a study to analyze the financial viability of regional and small airports that have been transferred by the Department since the introduction of the National Airports Policy (NAP) in 1994. The NAP provides a framework that defines the Government of Canada's role



regarding airports. The study was launched following the decision to continue the divestiture initiative; it will help the Department understand the impact of federal government divestitures on affected communities. Over ninety airports across the country were approached to participate in the study. Of these, approximately 70 per cent have responded in full or in part to the survey sent to them in the summer of 2003. The study will be completed in 2004-2005.

## **2. Surface Transportation**

### ***Inter-modal Policy Framework and Projects***

Transport Canada recognizes the growing importance of modal integration to the efficient movement of goods. To better understand modal freight connections, the Department is consulting with provinces and stakeholders to identify impediments to modal integration, including physical and institutional barriers. Analysis of the available information and the results of the consultations will support the development of a national inter-modal policy framework in 2004, to identify areas of potential action for both public and private sector interests.

### ***Modal Choice Freight and Passenger Studies***

To develop a better understanding of modal choice preferences by both shippers and passengers, a series of research studies are planned. These studies will include the development of predictive models, data collection through surveys and analysis of trends in, and impacts of, modal preferences. These studies will help improve policy analysis on modal demand and help shape future decisions on modal supply and the impact of investment decisions on the various modes.

### ***Motor Carrier Standards***

To promote domestic motor carrier safety and trade, Transport Canada will enhance carrier safety harmonization and compatibility across Canada. On the international front, the Department co-chairs a formal mechanism for harmonizing surface transport standards among NAFTA countries. For further information, visit [www.tc.gc.ca/pol/en/truck\\_bus/mcpolicy\\_e.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/truck_bus/mcpolicy_e.htm). The Department is also committed to maintaining the existing national standard for truck conditions of carriage. To this end, the Department will use the regulatory authority of the *Motor Vehicle Transport Act, 1987* to achieve these objectives. Progress will be monitored through consultations with provinces and stakeholders through the Councils of Transportation Ministers and Deputies, and in particular through the Canadian Council of Motor Transport Administrators and its sub-committees.

As noted in the previous Report on Plans and Priorities, Transport Canada is reviewing the December 2002 recommendations of the Senate Standing Committee on Transportation and Communications respecting the liberalization of national bus industry entry standards, a subsidy program for rural bus service, reappraisal of accessibility and safety standards, and greater public information on the environmental advantages of buses. Consultations with provinces and stakeholders on these recommendations are ongoing. The federal government is concerned about

inconsistencies among the provincial regulatory regimes, some of which are already liberalized while others are not. As the *Motor Vehicle Transport Act, 1987* allows provinces to apply these regimes to carriers in federal jurisdiction — effectively most of the intercity and charter bus industry — there is currently no consistent national marketplace framework for this transportation mode. One objective of the consultations is to determine whether there is consensus on the incremental approach to liberalization recommended by the Senate Committee.

### ***Independent Grain Monitoring; Disposal of Grain Hopper Cars***

Changes in grain transportation and handling policies (i.e., expanded tendering for Canadian Wheat Board shipments to port, a cap on railways' annual grain revenues, and improved branch line rationalization) are resulting in a more efficient and effective system. System performance will continue to be monitored for another two years by the independent monitor, Quorum Corporation, to assist in the identification of issues that may require further government action. For further information, visit the Web site at [www.quorumcorp.net](http://www.quorumcorp.net). To meet a commitment from the 1996 federal budget, and to continue the move toward a more commercial system for the movement of grain, the Government of Canada will assess options for disposing of its fleet of grain hopper cars.

## **3. Marine Transportation**

### ***Canada Marine Act Review***

In 2002, a review was carried out by a panel of marine industry experts to address the implementation issues that have arisen in the four years since the passage of the *Canada Marine Act* (CMA). The panel's report, which was tabled in June 2003, contained two general recommendations and 28 specific recommendations concerning the Canada Port Authorities (CPAs), the St. Lawrence Seaway, public ports, pilotage, and ferries. The report also contains ten observations considered by the panel as important to the objectives of the National Marine Policy and the CMA. In 2004, Transport Canada will continue to undertake several studies concerning competitiveness and financial issues related to the CPAs, as well as studies on the economic impact of the marine industry benefits and trends. The results of these studies, in conjunction with the panel recommendations and observations, will guide the Department's considerations regarding amendments to the CMA, future marine policy direction, and the use of alternative mechanisms to promote a more efficient and effective marine industry.

### ***General Agreement on Trade in Services***

A new round of negotiations on the World Trade Organization's General Agreement on Trade in Services (GATS) started in 2002. Maritime services are part of the negotiations and Canada has put forward an offer of commitments based on two specific principles: market access (removal of trade barriers), and national treatment (removal of government bias toward domestic industries). Successful conclusion of these negotiations will allow for greater access to foreign markets for our transportation industry.



### ***Shortsea Shipping Initiatives***

Further use of the marine mode can help alleviate surface congestion, enhance modal integration and contribute to reducing greenhouse gas emissions. To this end, shortsea shipping generally defined as the movement of cargo and passengers by water between points within close proximity without crossing an ocean, covers domestic coastal and inland shipping as well as that between Canada, the U.S. and Mexico. Memoranda of Cooperation have been signed with the U.S. and Mexico to share information and experience, and Transport Canada will explore opportunities with stakeholders to enhance the use of marine capacity and improve modal integration and efficiencies. As a result of a series of workshops attended by many modal stakeholders, a Departmental strategy regarding shortsea shipping will be developed during 2004. More information on shortsea shipping can be found at [www.tc.gc.ca/POL/EN/Marine/shortseaS/menu\\_e.htm](http://www.tc.gc.ca/POL/EN/Marine/shortseaS/menu_e.htm).

## **4. Accessible Transportation**

People with disabilities have traditionally had difficulty making full use of the transportation system to get to work, travel and visit friends and relatives. Obstacles in the system have prevented these citizens from participating fully in activities that others take for granted and it is an accepted fact that the number of persons with disabilities will continue to grow as the Canadian population ages. As such, Transport Canada will pursue a number of initiatives that will lead to the development of a long-term multimodal federal strategy for enhancing access to the transportation system in Canada.

### ***Bi-annual Meetings of the Advisory Committee on Accessible Transportation***

As noted in the previous RPP, Transport Canada has committed to work with the voluntary sector to achieve better accessible transportation policies for Canadians. The Department will continue to support bi-annual meetings of the Minister's Advisory Committee on Accessible Transportation (ACAT) and work to further modernize ACAT consistent with the principles outlined in the Government of Canada's Voluntary Sector Accord. A more focused ACAT should result in the identification of a number of new measures for improving access to all modes of transport, and permit seamless transport for people with disabilities. The success of ACAT's modernization will be assessed in relation to its consistency with the Voluntary Sector Accord, the applicability of the committee's advice and recommendations submitted to the Minister, and the ability of ACAT members to better serve all citizens.

### ***Research Projects***

Transport Canada will also undertake a number of research projects that will contribute to the development of a strategic plan to deliver a long-term federal strategy for enhancing the accessibility of the national transportation system, including:

- Evaluating the results of the Intercity Bus Code of Practice Awareness Campaign on the Voluntary Provision of Accessible Transportation Services towards providing better information on the level of awareness of accessibility within the bus industry, various levels of governments and the targeted travellers.
- Following up on the outcome of the 2003 Service Animals Workshop with industry and travellers to ensure that the requirements are well known and to provide a comprehensive awareness of available services to users. This will provide needed information to carriers, service providers and manufacturers on the requirements to facilitate the transport of service animals that accompany travellers with disabilities.

### **Infrastructure and Efficient, Secure Trade Corridors**

A productive and competitive economy requires effective coordination and integration among all modes. This is fundamental to our success, particularly in the context of an integrated North American market. It is also essential if we are to achieve our goals for a more environmentally sustainable future. Given transportation's key role as an economic enabler, and in light of the increasing pressures placed on transportation infrastructure, investments need to be strategic and consistent with the North American economic context.

A multimodal infrastructure strategy and sustainable funding mechanisms are required to support projects that improve system efficiency and the integration of the various modes as part of a holistic approach to transportation choices. Such a strategy would place resources where they are most needed from a competitiveness perspective as well as in support of our environmental agenda. We must ensure that our most strategic ports, rail lines and trucking corridors interconnect efficiently with each other. The seamless flow of people and goods needs to be one of the central criteria in determining infrastructure funding.

The future of our economy depends on efficient trade corridors that allow all modes of transport to capitalize on Canada's competitive advantage as a gateway between North American and other global markets. But while we need to continue to make investments to improve the smooth and efficient flow of goods and people across the Canada-U.S. border, trade flows and tourism are increasingly dependent on concerns about the security of the transportation system. Addressing these concerns involves the development of a multi-jurisdictional approach to border issues and specific interdepartmental strategies.

Transport Canada is committed to completing the divestiture of operations, fine-tuning the governance regimes based on recent experience, and exploring new avenues for the commercial development of transportation infrastructure and services. In collaboration with Infrastructure Canada, provincial and territorial



governments and other stakeholders, the Department will continue to promote strategic investments in Canada's transportation system.

## **1. Air Transportation**

### ***Airport Legislation***

To strengthen governance, transparency and accountability at Canada's major airports, primarily those that are operated by airport authorities, further work will be carried out on a possible legislative framework as previously outlined in the proposed Canada Airports Act. This will include additional consultations with key stakeholders (e.g., affected airports and airlines and other interested parties). In addition to a formal declaration of national airports policy, possible elements of a legislative framework could cover the roles and responsibilities of the Government of Canada and the airports, obligations respecting transparency and accountability, the governance regime for airport authorities, mechanisms for users' input, competition issues related to access to facilities and slots, charging principles and a process for the setting of user charges, airport authorities' ancillary activities and enforcement mechanisms.

### ***Airport Rent Policy Review***

A review of the policy respecting the rent collected by the Government of Canada from airport authorities should be completed over the planning period. The review has been examining issues such as the quantum and equity of rents paid and the broader impact of these rental costs on the viability of the domestic air sector. The review is seeking to develop an approach that will ensure airport authorities are paying reasonable rents for the lands, facilities and business opportunities that they lease from the Government of Canada. Final decisions will be implemented through amendments to the appropriate clauses in the leases signed between the airport authorities and Transport Canada.

### ***Federal Space Review***

A review of the space occupied by federal departments and agencies at key airports across the country was launched in 2003. Numerous federal entities require space at airports to carry out their mandates, including the inspection agencies and Transport Canada. Since September 11, 2001, there has been a need to increase the federal presence at airports to fulfill the safety and security roles of the Government of Canada related to the processing of passengers and cargo. The additional demands on free space have created new cost challenges for the airport authorities and this has led to the decision to review the needs and the manner in which the authorities are expected to accommodate them. As a result of this review, which will be completed in 2004, the Government of Canada will be in a better position to determine whether its existing policies require adjustment.

### ***Lease Management***

The health of Canada's air transportation industry relies heavily on the ongoing viability and efficiency of National Airport System (NAS) airports. Twenty-one airport authorities operate 22 of the 26 NAS airports. In its role as landlord of these airports, Transport Canada will continue to ensure that airport authorities are in compliance with all the requirements of their ground leases, including the payment of rent. The Department will continue to serve as custodian of the government assets, while recognizing the arms length commercial arrangements with the airport authorities.

No significant change to NAS airport operations arising from lease management is anticipated in 2004, with the exception of the insurance provisions of the ground lease.

The ground leases require the airport authority to maintain insurance to indemnify the Crown from risk and to ensure the ongoing operation of airport authorities in the event of significant loss. The existing insurance provisions were developed prior to the first airport transfers in 1992; since that time, insurance markets and anticipated risks have changed and there appears to be an opportunity for some combination of improved coverage and cost effectiveness.

A study was commenced in 2003 with the assistance of independent expert consultants and the active support of the airport authorities. As a result, the Department expects to introduce new provisions into the airport authority ground leases in 2004, thereby providing the airport authorities the opportunity for more flexible and cost-effective risk management. Airport authorities will be able to better tailor their risk management plans and insurances to their needs.

Through the government's custodian role, the Department is able to monitor airport activities in relation to the following areas:

- Ongoing maintenance and protection of the world-class infrastructure.
- Compliance with all applicable laws (e.g., safety, security, environment).
- Insurance for ongoing operation in the event of loss and to provide indemnity against such losses to the Crown.

Lease management is a due diligence function that ensures the interests and investments of Canadian taxpayers in airport infrastructure are protected over the term of the lease and that, at the end of the lease, the assets remain in good order. Lease monitoring forms an integral part of lease management and results in a well-maintained infrastructure that complies with safety, security and environmental laws and provides the Crown — and ultimately the taxpayer — with protection against major losses. Reports to senior management provide feedback on



monitoring activities, lease compliance findings, and the general state of the airport and its finances.

The intermediate results of the lease management function will continue to be monitored through audits. In fact, successive audits have confirmed the Department's effectiveness in ensuring the collection of rent, but the Department has seen the need to improve the delivery of other custodian activities. The 2003 lease year is the third year of planned upgrades involving staff training, independent review and incremental improvements. The planned upgrades will result in an annual review for 2003 that demonstrates clear progress on, or final resolution of, any issues identified in prior annual reviews, and also provides a corrective action plan for any issues that arose in 2003. Rent will continue to be collected in accordance with the terms of the ground leases.

### ***Airports Capital Assistance Program***

The Airports Capital Assistance Program (ACAP) was established in 1995 and is an integral part of the National Airports Policy. ACAP assists eligible airports with the financing of capital projects related to safety, asset protection and operating cost reduction. The current program commitment is \$190 million over a five-year period, from April 2000 to March 2005. Over the medium term, it is expected that the program will help maintain or enhance airport safety levels, increase the life of assets, reduce operating costs and, where possible, increase the use of environmental sustainable practices at airports. Over the longer term, it is expected that ACAP will contribute to environmental sustainability and the continuation of the operation of safe feeder airports to the national airports system.

Progress towards these results will be assessed every five years at the time of program renewal. An evaluation of ACAP is currently underway in preparation for renewal of the program (expected prior to April 2005) for another five years. The evaluation will determine whether ACAP continues to be relevant, whether its objectives have been achieved, and whether there are other more cost-effective ways to deliver the program.

### ***Divestiture of Non-NAS Airports***

In May 2002, a three-year extension was approved to continue the divestiture of small airports (non-National Airport System) to local community interests. As of December 1, 2002, 61 regional/local and 28 small airports had been transferred, leaving 10 regional/local and three small airports to be transferred. The divestiture of airports is intended to foster more commercial and locally accountable airport management, increase airport viability, and more closely match airport facilities with the needs of users and communities. The divestiture of the small airports is expected to be completed by the end of March 2005.

Transport Canada expects to complete a review of the federal government's long-term role in the 13 remote airports it currently funds or operates. The review will

examine the most appropriate transportation strategy for these airports and provide policy recommendations for consideration by the government.

## **2. Surface Transportation**

### **Contribution Programs in Support of Canada's National Highway System and Other Surface Infrastructure**

As provided for in the 2000 federal budget, a \$600 million Strategic Highway Infrastructure Program (SHIP) was established to enhance the efficiency and safety of the national highway system over five years. The program includes \$500 million for highway construction and \$100 million for national system integration initiatives, which include improvements at border crossings, transportation planning and modal integration studies/projects and the deployment of intelligent transportation systems.

#### ***SHIP – Highways Component***

Federal funding for highways is now largely targeted over 24,000 kilometres of highways that form the National Highway System (NHS). Created by federal-provincial-territorial Ministers of Transportation in 1988, it includes primary routes that provide for inter-provincial and international connections to major population and commercial centres, major land border crossings, and other transportation modes served directly by highways. As a result of SHIP, Transport Canada is working with the provinces and territories in providing funding to identify those parts of the NHS that need immediate attention because of growing traffic and increasing trade. These projects are being submitted by the respective provinces and territories.

Transport Canada will continue to administer the thirteen contribution agreements that have been signed under SHIP. Sixty-four construction projects have been announced and approved for funding. The highway improvement projects primarily consist of twinning highways, constructing interchanges and bypasses, and upgrading roads to improve safety and capacity. Over the next three years, approximately 370 kilometres of the NHS will be improved.

Transport Canada ensures that all highway projects meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act*. The Department will continue to undertake cost benefit studies and economic and safety analyses for each highway project. The Department will also continue to participate as a member of both the World Road Association and the Transportation Association of Canada to ensure that highway guidelines for design, operation and utilization continue to be appropriate. Research will continue to be conducted to update guidelines and to ensure that new and old highways are utilizing the latest technologies to improve capacity.



Improvements to the NHS are expected to contribute to increasing mobility and transportation efficiencies, improving trade and economic development, and enhancing safety performance. There are two important monitoring instruments that are being used to track progress towards the expected results. The first is the Management Committee, on which both federal and provincial/territorial parties are represented. The committee, which meets semi-annually, oversees the progress achieved by the funding recipient and ensures compliance with the objectives and criteria of the agreement. The committee also ensures that construction and engineering guidelines for conducting highway projects and studies are applied consistently and that any required environmental measures are taken. The second method of monitoring progress is through the Highway Contributions Management System (HCoMS), which is designed to manage approved contributions to provincial and territorial highway programs. The HCoMS outlines each program, manages the projects, contracts and claims, and controls financial data for each program. The database is shared with provinces, territories and municipalities. Furthermore, departmental officials ensure that all projects comply with financial policies established by Treasury Board prior to making a payment to the funding recipient. For further information visit [www.tc.gc.ca/SHIP/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/SHIP/menu.htm).

### ***SHIP – National System Integration Component — Border Crossings and Studies.***

The main objectives of these two initiatives are to support tourism, trade and traffic flows on north-south and east-west surface transportation corridors across the Canada-U.S. land border and to improve mobility and transportation, efficiency, productivity, safety and security for passengers and freight, including connections between modes. Funding is reserved for land border crossings identified by the Canada Border Services Agency as Designated Commercial Offices (commercial facilities open 24 hours a day). Transport Canada will manage the implementation of the approved border improvement projects announced in previous years, including a \$14.1 million federal investment targeted at the four crossings in the British Columbia Lower Mainland, \$440,000 for improvements to Huron Church Road in Windsor, Ontario; and \$29.5 million for the Lacolle, Quebec–Champlain, New York crossing. In May 2004, \$5.6 million was announced for a new international truck route in Sault Ste. Marie, Ontario. These projects will enhance safety and relieve traffic congestion and are scheduled for completion by 2006. Under this component of the SHIP, Transport Canada also selects innovative initiatives to improve surface infrastructure (road, rail, bridges and tunnels), border services and technology. Results are expected to help address capacity and congestion problems at border crossings and support the implementation of the Smart Border Declaration, enhance safety and security at border crossings and include financial participation of other public and private sector partners.

Transport Canada will continue to work closely with provinces/territories, municipalities, First Nations, private enterprises, academia, public or private transportation authorities/agencies and not-for-profit organizations to identify projects that are eligible for funding under this component of the SHIP. The

Department will also continue to administer and manage the contribution agreements that are established in the same manner as the highway component.

Transport Canada has funded several transportation planning/modal integration studies in British Columbia, Ontario and Alberta related to rapid transit links, rail corridors and higher speed passenger rail systems. Transport Canada subsequently issued a call for proposals in February 2004 for transportation planning/modal integration initiatives. Applications were received in May 2004 and are currently being evaluated.

Transport Canada will monitor progress towards expected results by ensuring that funding recipients comply with the terms and conditions of agreements, and that national standards for conducting these projects and studies are applied consistently.

### ***SHIP – National System Integration Component — Intelligent Transportation Systems .***

In March 2001, Treasury Board approved approximately \$30 million of SHIP funds to promote the application of Intelligent Transportation Systems (ITS) technologies across Canada. Canada's ITS Strategic Plan, *En Route to Intelligent Mobility*, guides the disbursement of ITS funds. The plan sets out the Government of Canada's strategy for stimulating the development and deployment of ITS innovations across urban and rural Canada. Electronic tolling, transit smart cards, and centralized traffic management are examples of ITS innovation. ITS offers an opportunity to improve the efficiency and competitiveness of the transportation system. In some instances, the application of ITS technology can help address congestion problems in cities or at border crossings.

### ***Infrastructure Programs for Transportation Projects in Support of Highways, Transit and Borders***

As noted in the last three federal budgets, the Government of Canada places a high priority on highway and transit infrastructure improvements that meet environmental, social and economic goals and ultimately improve Canadians' quality of life. In the 2001 and 2003 federal budgets, the Government of Canada announced \$4 billion for the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF), Phase 1 and 2, and \$600 million for the Border Infrastructure Fund (BIF).

Transport Canada is working closely with Infrastructure Canada on the transportation projects to be funded under CSIF and BIF; projects include highways, transit and border projects. The funding resides with Infrastructure Canada, which has overall responsibility and accountability for the programs, while Transport Canada provides technical input, analysis and advice on the selection of transportation projects, jointly negotiates and seeks Treasury Board approval of the contribution agreements and is responsible for implementing the projects. It is expected that these projects will increase efficiency and safety of the surface



transportation system, improve sustainable transportation and improve the flow of trade and traffic to the Canada-U.S. border. As of December 2003, twenty transportation projects with total federal funding of \$2.2 billion have been announced. While Infrastructure Canada is responsible for measuring progress towards the expected results of these funding programs, Transport Canada will contribute to results monitoring by assessing the results of specific projects and ensuring that funding recipients complete projects according to the objectives and criteria outlined in the agreement. For more information, visit [www.infrastructure.gc.ca](http://www.infrastructure.gc.ca).

CSIF was created following the Budget 2001, which provided \$2 billion in funding for large, strategic infrastructure projects across Canada. Budget 2003 provided an additional \$2 billion for future projects that will focus on water quality and access, trade corridors, connectivity, sustainable urban growth and northern infrastructure. Negotiations are ongoing with provinces and territories for additional projects to be funded under this program. Negotiations are underway with the provinces and municipalities to conclude agreements on two urban transportation projects announced in 2003 under CSIF — improvements to GO Transit's rail network in the extended Greater Toronto Area (\$385 million federal funding); and the Richmond-Airport-Vancouver Rapid Transit project (\$300 million federal funding). An agreement has been signed for a third transit project, announced in 2003, with the Regional Municipality of York for the Quick Start phase of the York Region Rapid Transit Plan (\$50 million federal funding). Once concluded, the agreements will be administered by Transport Canada to ensure compliance with the terms and conditions. The Department is working closely with Infrastructure Canada on reviewing urban transportation proposals submitted for funding consideration under CSIF.

Most of the \$600 million BIF funding is targeted at the six busiest commercial land border crossings with the United States, as well as important regional border crossings. Over \$440 million in federal contributions have already been announced for transportation projects at Canada's busiest border crossings — St. Stephen, New Brunswick (\$45 million); Niagara, Sarnia and Fort Erie, Ontario (\$155 million); Windsor, Ontario (\$150 million); North Portal, Saskatchewan (\$5 million); and Lower Mainland in British Columbia (\$90 million).

Transport Canada will continue to promote secure and efficient Canada-U.S. trade and transportation flows and land border operations. The Department plays a key role with respect to the Smart Border Declaration, a 30-point action plan identifying and addressing security risks in expediting the flow of people and goods, which was concluded in December 2001 between Canada and the United States. Border improvement projects, such as the deployment of advance traveller information systems or building dedicated approach lanes for low-risk travellers and commercial carriers, will enhance security while improving the cross-border flow of legitimate goods and people. For information on the Action Plan for Creating a Secure and Smart Border, visit [www.dfait-maeci.gc.ca/can-am](http://www.dfait-maeci.gc.ca/can-am).

As existing 'smart border' initiatives are implemented and new border initiatives are advanced, Transport Canada's activities will:

- Promote both border-wide and regional, bi-national transportation planning through mechanisms such as the Canada-U.S. Transportation Border Working Group and the British Columbia/Washington state-based International Mobility and Trade Corridor.
- Improve border infrastructure capacity, through both infrastructure improvements that support enhanced border processes and the effective use of technologies such as intelligent transportation systems.
- Track U.S. border security measures and assess their impact on Canadian carriers and transportation efficiency through: monitoring developments and announcements with respect to U.S. laws and regulations and associated implementation issues; the analysis of reports and feedback from other government departments, the Canadian Embassy and consulates; and ongoing information exchange and communication with other jurisdictions and stakeholders.

In the Windsor-Detroit area, Transport Canada and its partners (Province of Ontario, U.S. Federal Highway Administration, and the State of Michigan) are developing a 30-year Bi-National Transportation Strategy that will lead to additional cross-border capacity. Details are available at [www.partnershipborderstudy.com](http://www.partnershipborderstudy.com). In addition, the Government of Canada and the Province of Ontario have committed \$300 million to improve access to the existing Windsor border crossings. On March 11, 2004, Canada, Ontario and Windsor announced the first phase of projects to be built under the commitment.

Transport Canada will continue to contribute funds to the province of Quebec under the Outaouais Road Development Agreement. Signed in 1972, the objective of the program is to improve the road system in the Quebec portion of the National Capital Region and to provide a level of service adequate to the needs of the region. The expected results of projects funded under this agreement are to improve the National Capital transportation system by reducing congestion and improving safety. Transport Canada will monitor progress towards expected results by ensuring that funding recipients comply with the objectives and criteria of the agreement. A retrospective analysis of specific projects on efficiency, safety and socio-economic aspects of the Outaouais transportation system will be undertaken as soon as the projects are completed.

The completion of a southern by-pass around Montreal (Autoroute 30) is a priority for the Government of Canada. Transport Canada and Infrastructure Canada are working with the Government of Quebec on this project. The two governments announced that funding from the Canada Strategic Infrastructure Fund would be used to build the western section of the Autoroute 30 extension, in partnership with



Quebec and the private sector. This undertaking is intended to reduce congestion and improve the movement of people and goods in the Montreal area, as well as improve access to markets in Ontario and the U.S. for Atlantic Canada and Quebec.

Urban issues continue to be at the forefront of the Government of Canada's priorities. Transport Canada will work towards the development of a federal urban transportation strategy in support of sustainable cities. The Department will continue to provide advice to relevant federal institutions, initiate research and support programs and activities in respect of sustainable urban transportation.

Transport Canada has selected Union Pearson AirLink Group (UPAG) to design, finance, construct, operate and maintain the air-rail link between Toronto's Union Station and the Lester B. Pearson International Airport. The link will provide a reliable, fast, direct connection between downtown Toronto and the airport, thereby improving service to travellers and helping to alleviate congestion problems. The Department will continue to facilitate this project by working with stakeholders and UPAG to ensure the successful implementation of the service.

### **Governance of Federal Bridges**

Transport Canada will continue to oversee the sound management of federally owned bridges. Effective bridge management contributes to safe, secure and efficient movement of people, goods and services, and to international trade development. In collaboration with Crown corporations, the private sector and international bridge authorities, the Department will continue to exercise a monitoring and oversight role with respect to the following major bridges: Confederation, St. John Harbour, Jacques-Cartier, Champlain, Honoré-Mercier Seaway International, Thousand Islands, Peace, Blue Water, and Sault Ste. Marie. These bridges are major transportation links and components of the National Highway System. In terms of monitoring, bridges that are operated by Crown corporations are required to submit, for government approval, annual corporate plans that include operating and capital budgets and performance of the corporation compared to previously approved objectives; a summary is also submitted to Parliament. Transport Canada also meets regularly with non-Crown corporation bridge authorities to monitor their progress.

Finally, the Department will also seek approval of a funding strategy for continuation of remote passenger rail services provided by VIA Rail or supported by the Department.

## **3. Marine Transportation**

### ***Port Divestiture***

Transport Canada continues to implement its well-advanced Port Divestiture Program to transfer the ownership and operation of regional/local ports and remote ports to other federal departments, provincial, municipal and local interests. As of

December 31, 2003, the Department had divested 450 of its original 549 ports. The program is designed to place port operations in the hands of those best suited to respond to the local circumstances of these ports and thus contribute to a more effective and efficient transportation system. By the end of fiscal year 2003-04, transfers to date will have resulted in estimated net savings to the Canadian taxpayer of \$142 million.

A performance measurement strategy has been implemented to assess the results of the Port Divestiture Program. Some of the activities in the strategy include post-transfer evaluations that identify issues requiring policy revisions and evaluate the elements of port transfer transactions to ensure compliance with delegated authorities and departmental policy. Another part of the performance measurement strategy is the post-divestiture audits, which will ensure that new port owners are abiding by the terms and conditions outlined in the transfer agreements. A Port Monitoring Database System has been developed to facilitate monitoring activities.

The Government of Canada has announced a three-year extension to the program, to March 31, 2006. This will provide the Department with the time it requires to divest the remaining 69 regional/local ports and 30 remote ports (where there is an interest) under its administration. The February 2003 budget allotted \$50 million for the next two fiscal years; any additional funding requirements will be addressed in future budget exercises.

Several issues, such as Aboriginal concerns, provincial consent and funding, have hampered progress on divestiture. These issues will continue to be addressed over the next two years. In British Columbia and Ontario, First Nations' concerns were very prominent, prompting the development of a consultation model to guide divestiture under these unique circumstances. While the model does prolong the process for divestiture, it has been successful and has brought consensus among parties in numerous cases. The requirement to obtain provincial consent in Newfoundland and Labrador and Quebec has also slowed the divestiture process. For further information, visit [www.tc.gc.ca/programs/ports/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/ports/menu.htm).

### ***CPA Compliance Monitoring***

Transport Canada is responsible for ensuring that all Canada Port Authorities (CPAs) conduct their affairs in accordance with the provisions of the *Canada Marine Act* (CMA), the associated management regulations and their Letters Patent.

Accordingly, departmental officials developed the CPA Compliance Monitoring Framework and related procedures, to ensure national consistency in legislative monitoring, reporting methodologies and documentary evidence gathering. In order to facilitate these monitoring activities, a national Port Monitoring Database was launched in December, 2003 providing departmental officials, in both the regions and in headquarters, with the means of facilitating the recording and reporting on significant information related to the administration of CPAs.



In February 2004, an audit was conducted in order to determine whether an effective system of compliance monitoring and oversight had been instituted by Transport Canada. The auditors concluded that the Department's mandate with respect to CPAs had been clearly defined, and that a satisfactory framework had been established to exercise oversight responsibilities.

### ***CPA Property Issues***

Transport Canada is responsible for approving real property transactions at Canada Port Authorities. Intrinsically, this involves ensuring that strategic port development is consistent with the *Canada Marine Act*, and takes into consideration environmental concerns as well as urban planning, to ensure that issues related to city congestion and intermodal connections are addressed. In addition, Transport Canada is responsible for consulting First Nations where an aboriginal right or title exists with respect to property managed by a CPA.

### ***CPA Gross Revenue Charges/Public Port Tariffs***

Transport Canada is responsible for collecting Gross Revenue Charges from Canada Port Authorities, including any associated interest. Once paid, Transport Canada issues a Certificate of Good Standing to CPAs, which forms an integral part of their financing process.

For public ports that Transport Canada continues to operate directly, Transport Canada establishes a national public port tariff system. These funds help to offset costs associated with their ongoing operation, maintenance and long-term capital needs.

### ***Ferry Program***

Since the introduction of the National Marine Policy in 1995, the ferry program's main policy objective has been to establish a commercial framework for the provision of marine transportation services, with greater reliance on the private sector to operate ferry services. Transport Canada will continue to evaluate options to this end in relation to the remaining subsidy programs, as well as the future of its ferry terminal sites and vessels in Atlantic Canada.

The ferry program also supports the services provided by Marine Atlantic Inc. (MAI), that fulfil Canada's constitutional obligations to the Province of Newfoundland and Labrador. MAI's mission is to provide customers with a safe, environmentally responsible and quality Newfoundland-to-mainland ferry service in a reliable, courteous and cost-effective manner. Efforts remain focused on increasing MAI's financial performance while taking Canada's constitutional obligations into account.

### ***Canada Marine Act Review***

The previously noted review of the *Canada Marine Act* resulted in very specific recommendations regarding infrastructure and funding related to Canada Port Authorities (CPAs). To understand these issues, and to best address them,

Transport Canada is undertaking studies, considering various options and consulting with central agencies in the context of marine infrastructure realities. More specifically, issues such as investment, access to government program funding (such as SHIP and CSIF, which are currently not available to the marine industry), borrowing limits and other financial issues, are being examined with the objective of promoting a marine industry that is flexible and able to attain or maintain economic competitiveness and respond effectively to changing market demands. The CPAs' ability to compete in current and emerging markets, make infrastructure investments and respond to market changes is being assessed through regular interaction with port stakeholders.

### ***Great Lakes - St. Lawrence Seaway Study***

The St. Lawrence Seaway, which serves 15 major international ports and approximately 50 regional ports on both sides of the Canada-U.S. border, provides a key source of competitive advantage to a wide range of industries within North America's heartland. The Seaway system is aging and the costs associated with maintaining the existing infrastructure are rising. Detailed cost targets have been negotiated for the current five-year business plan (which began April 1, 2003). The final proposal agreed by the Department and the St. Lawrence Seaway Management Corporation (SLSMC) included an increase in the Asset Renewal Plan (regular, major and capital maintenance) by 36 per cent to a five-year total of \$170 million.

As the owner of all fixed assets of the Canadian portion of the Seaway, the Government of Canada must develop a realistic profile of the system. This means looking at the ongoing maintenance and evaluating the relative benefits and costs of sustaining and optimizing the existing infrastructure. It is important that the seaway continues to be economically maintained as a safe, efficient and reliable transportation artery. Future Canadian investment in maintaining the infrastructure needs to be well-planned to respond to market opportunities and facilitate trade.

Since two U.S. locks are an integral component of the seaway, the inclusion of the U.S. in the development of long-term plans is essential. Accordingly, the Department is participating with the U.S. Department of Transportation, the U.S. Army Corps of Engineers and the SLSMC on a joint Canada-U.S. study on future infrastructure needs of the Great Lakes/St. Lawrence Seaway system. This initiative reflects the high priority Transport Canada places on studies in support of strategic investment towards an integrated transportation system. The overall study will analyze the socio-economic costs and benefits of the system over the long term, particularly the maintenance and rehabilitation costs of the existing infrastructure, as the future level of these costs will have a major impact on the economics of the system and ultimately on the development of government policy. While the focus of the study is navigational, environmental factors will also be considered.

### ***St. Lawrence Seaway Surplus Lands Divestiture***

When the St. Lawrence Seaway was commercialized in October 1998, all Seaway lands located between Longueuil, Quebec, and Port Colborne, Ontario, were



transferred to Transport Canada, which is now responsible for the Management Asset Agreement with the SLSMC for non-navigational assets. The Department is in the process of selling 177 surplus Seaway properties to the Canada Lands Company (CLC). The sale of these properties will allow the Government of Canada to save Canadian taxpayers money that would otherwise have been spent to operate and maintain these lands. Moreover, CLC will seek to optimize the financial value of the lands by working with communities and stakeholders to make the future use of the properties more responsive to local needs. The properties are expected to be sold by the end of fiscal year 2005-06.

### ***Marine Navigational Services Study***

In partnership with Fisheries and Oceans Canada and industry, Transport Canada is committed to evaluating alternative methods of delivering marine navigational services (MNS) in Canada. The MNS system comprises services such as Canadian Coast Guard aids to navigation, waterways development, marine communications and vessel traffic services and icebreaking. Phase I of the evaluation collected background and baseline information and investigated how some other countries provide MNS. Design and evaluation of possible policy alternatives will largely take place during Phase II, beginning in 2004. Input from users of marine navigational services will form an integral part of Phase II of the study. For more details on our marine initiatives, visit [www.tc.gc.ca/pol/en/Marine/menu\\_e.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/Marine/menu_e.htm).

### **Skills and R&D Supporting Transportation Innovation**

A steady flow of new ideas is required to advance technological innovation that supports intermodal integration, improved infrastructure design, congestion management, supply chain logistics and environmental initiatives. Therefore, more partnerships must be built in the areas of research, technological applications and assistance in the commercialization of transportation technologies and science, including increased cooperative efforts with universities and colleges. There is also an urgent need for the transportation sector to focus on skills development to ensure we have the people and the capacity to continue to operate and improve the system.

Like many sectors of the Canadian economy, transportation is increasingly becoming more knowledge-based. As such, its future success, and that of the many sectors of the economy that rely on transportation, depends on innovation and the skills of transportation sector employees if it is to remain safe, secure, efficient and competitive while meeting its societal and environmental obligations.

#### **1. Innovation Outreach and Partnerships**

Transport Canada actively promotes awareness of skills development and innovation opportunities to establish a foundation for mutually beneficial partnerships among stakeholders in academia and the private sector. By fostering open lines of communication with stakeholders, the Department works to maintain the consistent two-way flow of information. In this way, stakeholders are made

aware of programs — such as the Intelligent Transportation Systems (ITS) Research and Development Plan (which is discussed later in this section) — and Transport Canada receives the benefit of stakeholder input when considering policy direction.

Transport Canada is currently considering various options to increase the profile of transportation among federal funding organizations as well as potential research and development partners. By acting as a catalyst between government, industry, academia and other domestic and international stakeholders, the Department fosters partnerships to increase the efficiency and competitiveness of the transportation sector, highlighting its key role in the economy.

Transport Canada is also completing a number of studies in the area of transportation-related innovation in both the public and private sectors. Through these studies, the Department will be in a better position to monitor the performance of the Canadian transportation sector relative to the performance of other sectors of the Canadian economy, and relative to the transportation sectors of other countries. The results of these studies will assist in determining areas for specific concentration and investment in policy research, and will (in part) inform the strategic direction of departmental innovation outreach activities.

Transport Canada is the government's member in the World Road Association (PIARC). A World Road Congress and Exhibition is held every four years and is the foremost international forum for Canadian road transportation companies to network, form partnerships and promote their technical and engineering expertise. The Canadian National Committee for the World Road Association (CNC-PIARC) enables Transport Canada and provincial/territorial governments to make known Canadian road expertise. It also enables Canadian entrepreneurs to be very active in the organization and thus gain a higher profile for Canadian business worldwide. The Department is currently undertaking an evaluation of its participation in the Team Canada Mission by quantifying the investment in PIARC with the view of maximizing its benefits to Canadians. For more information on PIARC, visit [www.cnc-piarc-aipcr.ca](http://www.cnc-piarc-aipcr.ca).

## **2. Skills Development**

Current policy research on skills development includes a study of professional and technical transportation training in Canada. The final report provides much data to assess the strengths and challenges of the academic and training institutions that support the transportation sector in Canada. A review of the Canadian Occupational Projection Systems Skills Model — developed by Human Resources and Skills Development Canada and completed in early 2004 — provides analysis and interpretation of upcoming labour market pressures in the sector over the next five years. A profile of the labour force in the transportation sector has also been developed based on the 2001 Census. The information made available through these reports will provide tools for Canadians wishing to pursue careers in the



transportation sector, and will assist the sector in planning for future human resource requirements.

In 2004, Transport Canada will continue its outreach work with public and private sector partners to capitalize on the success of the Transport Skills Symposium (held in December 2003) and expand the reach of sector councils in the transportation industry. A Compendium of Best Practices, gleaned from participant input at this symposium, will be released in 2004. Other possible follow-up activities include briefing sessions regarding federally sponsored skills development initiatives and the planning of a second multi-modal transportation forum to examine issues of interest to the transportation sector. The Department is also planning specific initiatives to support transportation-related expertise and research in the public and private sectors and among academics to foster the innovation that will be required to help our transportation system adapt to the challenges of the future.

Transport Canada will continue to advance the development of the National Marine Training Program, which is responsible for the development and administration of technical training courses for the marine inspection community. The program ensures that marine personnel are in compliance with changing rules and regulations and are knowledgeable of the acts and regulations impacting marine safety. Ongoing work includes a national policy for mandatory training of inspectors prior to appointment, continued emphasis on small vessel inspections, backup for regional inspectors when they are assisting with the delivery of training courses, and revision of existing course content to reflect new changes to the regulations.

### **3. Science & Technology and Research & Development**

In 2004-05, Transport Canada will advance Science and Technology and Research and Development (S&T/R&D) as a critical key to enhancing the Department's safety, security, economic, environmental and policy initiatives. To address transportation research gaps and new demands, the Department will be proactive by undertaking a catalyst role to enhance collaboration and partnerships with stakeholders, and develop innovative ways of governing, managing and delivering a broadened and strengthened S&T/R&D capability and capacity. We will undertake greater horizontal collaboration with other federal departments and jurisdictions, demonstrate leadership in assessing transportation technology challenges and solutions, and lever support to provide impetus and encourage both the private sector and universities to strengthen their innovation capacities and investments.

Transport Canada's new strategic S&T/R&D agenda will increase the focus on mechanisms to foster skills development, research and development, and deployment of new technologies. The Department will proactively work with industry, government and academic partners to identify areas of potential skills shortages and develop responses to them, to stimulate the adoption of e-commerce in the transportation sector and promote the adoption of intelligent transportation systems.

Over the reporting period, Transport Canada will:

- Develop and implement a departmental strategic plan and detailed tactical plan for S&T/R&D and innovation as a collaborative initiative with other departmental stakeholders, by working with transportation and non-transportation sector stakeholders to increase transportation-related research and development.
- Create stronger linkages with university centres of excellence and explore the interest in establishing a visiting chair program at Transport Canada to create opportunities for research on government transportation-related priorities with the university sector.
- Promote and support the adoption of ITS technologies to advance the safety, efficiency and security of the multi-modal transportation system, provide increased access to transportation services and reduce fuel consumption and environmental harm.
- Create a new Integration Board that will serve as a board of directors to provide overall strategic direction to the S&T/R&D and innovation program.
- Support the Government of Canada's Climate Change Action Plan with specific measures, some of which include promoting the sale and use of vehicles and fuels that produce fewer emissions and increasing the use of alternative modes of transportation for passenger travel and the transportation of goods.

In the next three years, Transport Canada will complete its project to upgrade equipment and facilities at the Motor Vehicle Test Centre in Blainville, Quebec. This includes the acquisition of state-of-the-art anthropomorphic testing devices, commonly known as crash test dummies, data acquisition equipment, infrastructure upgrades as well as test and calibration equipment. These improvements will enhance the Department's research capabilities as well as regulatory development and compliance testing, which will lead to improved standards and a greater influence on harmonized standards in the international arena.

#### **R&D Priority Initiatives**

- Advanced Safety and Security Technologies
- Human Performance Enhancement
- Inter-modal Integration Technologies
- Congestion Management
- Environment, Energy and Sustainable Technologies
- Accessibility
- System Data Monitoring



Over the next three years, Transport Canada will collaborate with Quebec, Alberta and the U.S. Department of Transportation, as well as a number of Canadian and U.S. industry groups, to research, develop, evaluate and implement a comprehensive, integrated fatigue management program applicable to the motor carrier industry. The research will provide effective measures to reduce fatigued driving, with the ultimate outcome of enhancing highway safety.

As part of the Tank Car Thermal Protection Integrity project, Transport Canada will assess the integrity of the thermal protection systems found on rail tank cars. Data from tank fire tests will be collected to validate a 3-D computer model that will be used to develop assessment criteria for defective tank car thermal protection systems. Inspectors from the U.S. Department of Transportation (Federal Railroad Administration) will also receive training in the use of infrared camera technology.

The Department will also undertake the next phase of the Highway Tanker Truck Stability project. Data will be analysed on the rollover threshold for tanker trucks and other vehicles that could transport dangerous goods, with the overall objective of developing future highway tanker stability standards.

Transport Canada is committed to protecting the environment and to achieving a sustainable transportation system. In collaboration with the Environment Research and Measurement Division of Environment Canada, the Department will engage in further research regarding marine emission control technologies, with a planned outcome of lowering greenhouse gas emissions. The results indicate that the technology developed so far has achieved up to 28 per cent nitrogen oxides (NOx) reduction. The system has been optimized during laboratory bench tests and has now been installed on a Roll-on/Roll-off (RORO) vessel operating between Montreal, Quebec, and St. John's, Newfoundland; full-size testing will begin this winter. Planned work over the next three years consists of final testing and refinement of the technology to allow it to be adopted by ship operators as an add-on to their current main propulsion units.

Under the Advanced Bus Technology Development Program, and in collaboration with Natural Resources Canada, Transport Canada will undertake research over the next three years with Canadian bus manufacturers and their suppliers to reduce bus curb weight, with a planned outcome of reducing energy consumption, emissions and road damage. A 20 per cent weight reduction is being targeted through the use of new lightweight materials and by optimizing hybrid approaches for the structural and lighter weight components such as passenger seats, where the use of magnesium can generate a 40 per cent weight saving or 1,000 lbs/bus.

### ***Intelligent Transportation Systems Plan***

Transport Canada is leading the implementation of Canada's Intelligent Transportation Systems (ITS) Plan, an initiative that works to make Canada's transportation system safe, integrated, efficient and sustainable. ITS can transform the way the transportation system is built, managed and operated.

There are several activities being undertaken in support of the ITS initiative:

- Administering the contribution agreements that were signed under the call for proposals for deployment projects, announced in 2001. It is anticipated that an additional call for proposals will be announced in 2004.
- Implementing the multi-modal ITS Research and Development Plan, which was released in 2003. Ten contracts were announced in January 2004. Transport Canada is currently evaluating R&D contribution proposals and expects to announce the successful applicants in 2004.
- Collaborating with, and supporting, provinces and territories on two nation-wide initiatives: development of a cross-Canada network of Road Weather Information Systems, and review of the final reports of the technical feasibility and cost-benefit studies of a Commercial Vehicle Operations network.
- Initiating bi-national consultations on the possible development of a Canada-U.S. border ITS architecture, to guide the deployment of ITS applications in and around land border crossings. This will advance the Department's commitment to meeting Canada's ITS obligations under the Smart Border Declaration relating to security and border clearance.

It is expected that these activities will result in the enhanced reliability and overall operating performance of the surface transportation system, by improving mobility and transportation efficiencies and enhancing safety performance and sustainable transportation. These results will be monitored through the number of ITS deployment and research and development projects across Canada, the number of partnerships developed, and the increased level of awareness of ITS. Funding recipients are required to submit project evaluation reports that will also provide valuable information on project outcomes, such as timesavings achieved, levels of reduced congestion and service enhancements. This information will be summarized and published by Transport Canada to serve as guidance for future projects and to evaluate the overall effectiveness of the ITS initiative. For more information on ITS initiatives, visit our Web site at [www.its-sti.gc.ca](http://www.its-sti.gc.ca).

Transport Canada announced a call for proposals for initiatives that will advance modal integration and transportation planning in urban areas and along transportation corridors. These initiatives may take the form of academic research studies or applied transportation initiatives. In 2004, the Department will select successful proposals, negotiate agreements for the modalities associated with the federal funding, and monitor the results of the recipients' work. This call for proposals will be funded from a portion of the \$5 million transportation planning and modal integration component of SHIP.



### 3.3.2 Ensure High Standards for a Safe and Secure Transportation System

#### Smart Regulation

This section provides an outline of the regulatory framework for the mode-specific initiatives that are described in the subsequent section, including planned results and associated monitoring activities.

Transport Canada's role has evolved from transportation system operator to one of regulatory oversight, policy formulation and landlord responsibilities. This evolution has prompted a focus and commitment to smarter regulation, as reflected in the following areas:

- Reforming our legislation and regulations.
- Providing innovative consultation mechanisms.
- Developing a wide array of harmonization initiatives.
- Promoting strong safety cultures through enhanced accountability models and frameworks.

#### ***Legislative and regulatory reform***

(See Section 5.8 for a list of planned regulatory amendments.)

Proposed amendments to the *Motor Vehicle Safety Act* will modernize its provisions regarding regulatory efficiency and harmonization, certification and enforcement, and importation. The proposals will enhance the efficiency and timeliness with which Transport Canada can harmonize its regulations with those of the U.S. and other foreign bodies such as the United Nations Economic Commission for Europe. They will help vehicle manufacturers and importers respond to the pressures inherent in increasing globalization and rapid technological advances in manufacturing and design, as well as help improve vehicle safety.

Motor carriers operating beyond the boundaries of a province are regulated under the *Motor Vehicle Transport Act, 1987* (MVTA), which authorizes provinces to regulate extra-provincial motor carriers on behalf of the federal government. Through changes to the Act (Bill S-3 received Royal Assent in June 2001), Transport Canada will enhance carrier safety harmonization and compatibility across Canada by creating a national framework for motor carrier safety regulation focused on the consensus-based National Safety Code (NSC), Standard 14. The Act will require the provincial/territorial governments to apply a national safety regulatory regime to extra-provincial motor carriers based in their jurisdiction.

The implementation of NSC Standard 14 is proceeding within the Canadian Council of Motor Transport Administrators. Jurisdictions are actively addressing the

resolution of any remaining national consistency issues, primarily concerning safety-rating methodology. The provinces and territories have requested that the effective date of the revised MVTA and the federal regulation be January 1, 2005. This would allow sufficient time to resolve the remaining consistency issues and to complete their regulatory processes.

The *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992* promotes public safety in the transportation of dangerous goods, including those outside Canada that are carried on a ship or aircraft registered in Canada. The Act is undergoing a review, which is expected to result in amendments, particularly with respect to security. The review, amendments and new regulations are to be completed by 2010 and will improve safety by reducing the number and effect of releases of dangerous goods resulting from transportation accidents. More information on the review of the *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992* can be found at [www.tc.gc.ca/tdg/consult/actreview/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/tdg/consult/actreview/menu.htm).

### ***Consultation***

Over the coming year, Transport Canada will continue to modernize shipping and navigation through reform of the *Canada Shipping Act 2001* and by promoting safer, more efficient and environmentally sound operations. As part of this reform initiative, Transport Canada is conducting both internal and external consultations with staff and stakeholders to provide interested parties the opportunity to comment on the development of the regulatory amendments; this ensures that regulatory reform is transparent. To further enhance the transparency, all information will be made available on our Web site, which will allow stakeholders and departmental staff to monitor the progress of each amendment and to become involved in areas of interest.

Consultations have already begun with the Canadian Marine Advisory Council (CMAC), at both the regional and national level, and will continue at CMAC meetings during the fall of 2004. Transport Canada strongly believes that by engaging all stakeholders at the beginning of the process, they will all benefit from a more modernized and streamlined regulatory regime. Examples of regulatory reform projects being consulted on at CMAC are Marine Personnel, Navigation Safety and Inspection. Outreach consultations on Fishing Vessel, Small Vessel and Cargo Regulations are proposed to engage stakeholders who may not participate in CMAC meetings.

Transport Canada is contributing to ‘smart regulation’ through the Deliberative Democracy pilot project. In June 2003, the Department published, in the *Canada Gazette* Part I, a discussion document entitled *Strategies for Reducing Driver Distraction from In-Vehicle Telematics Devices*. Comments have been received from key industry stakeholders and many provinces and territories; further consultations will be held with vehicle manufacturers. The information obtained will help the Department to understand the need for, and characteristics of, potential government intervention. A report on the consultation and recommended policy



initiatives is planned for 2004, after which the appropriate initiative(s) will be selected and an implementation plan prepared.

The Department is also providing a leadership role in preparations for the Second Joint Ministerial Conference of the Paris and Tokyo Memoranda of Understanding on Port State Control. This international conference will be chaired by the Minister of Transport and is scheduled to take place on November 2-3, 2004, in Vancouver. The event will mark the second time that Canada is bringing together member and observer countries to sign a Ministerial Declaration that details new measures to be implemented by administrations in continuing efforts to eliminate sub-standard ships world wide and to protect the global marine environment.

### ***Harmonization***

Transport Canada strives to harmonize its motor vehicle safety standards with those of the U.S., except in cases where there is a demonstrated benefit to Canadians in pursuing a non-harmonized approach. In such cases, the Department makes every effort to develop regulations that are compatible with those of the U.S. so as to allow the sale of vehicles in either market. In accordance with the *Motor Vehicle Safety Act*, technical standards documents are used to facilitate the incorporation of a foreign government enactment. Currently, Transport Canada has ten regulations in the form of technical standards documents and nine more in progress, all of which are based on U.S. regulations. Furthermore, under the Economic Commission for Europe (ECE) Global Agreement of 1998, world regulatory bodies have agreed to work together to develop global regulations. Canada and the U.S. are signatories and are actively involved in the development of several global technical regulations.

On this aspect of smart regulation, the Department has had much success with non-regulatory instruments, such as Memoranda of Understanding (MOU). MOUs can realize safety improvements faster than is typically achieved through regulation. As an example, Transport Canada and all major vehicle manufacturers ratified, in January 2001, an MOU specifying that vehicles must meet the side impact protection requirements of either the U.S. or European regulations. These regulations specify injury criteria that must be measured by anthropomorphic test devices (i.e., crash test dummies) in a simulated collision by impacting a target vehicle in the side with a moving barrier. The MOU also requires that vehicles equipped with side air bags be evaluated using procedures that are intended to minimize the risk of side air bag-induced injury in children.

In 2004-05, the Department is anticipating the successful implementation of two additional MOUs with major vehicle manufacturers. Transport Canada fully supports the vehicle manufacturers' proposal to voluntarily market in Canada vehicles designed to meet performance criteria that will seek to improve vehicle-to-vehicle crash compatibility and increase occupant protection in the event of frontal and side impacts. The Department is confident this proposal will develop into a successful MOU on vehicle crash compatibility.

The Department will also continue to work in partnership with vehicle manufacturers toward the development of an MOU on the electronic version of the belt-fit test device. This MOU will seek to minimize the risk of belt-induced injury resulting from a mismatch between seat belt geometry and occupants' anthropomorphic characteristics.

### ***Safety Culture***

The 2004-05 program will focus on the completion of the initial cycle of rail safety management system (RSMS) audits, both pre-audits and verification audits, in addition to a significant level of follow-up from the initial audits. Future audits will move to a more focused, issue-driven approach, based on results from the monitoring programs and previous RSMS audits.

A key departmental priority since 1999, the implementation of safety management systems (SMS) in aviation organizations is the cornerstone for improving the safety and economic performance of the aviation industry. The goals are to establish more industry accountability and instil a consistent and positive safety culture throughout the industry. The goals are being realized by regulating safety performance, while leaving the means of achieving that performance primarily in the hands of industry management. Notices of proposed amendments for SMS have been developed and consulted through the Canadian Aviation Regulation Advisory Council process, and the proposed rules are expected to be published in the *Canada Gazette* by December 2004.

Establishing a safety culture is essential to building a safe and secure transportation system. Transport Canada plays a large role in the promotion and enhancement of a safety culture within the marine transportation sector. This role is evident in accomplishments such as the overhaul of the marine legislative regime, including amendments to the *Canada Shipping Act* and the development of new marine security regulations. The continued focus on initiatives such as the implementation of safety management systems and the small vessels inspection program are enabling the Department to meet its safety responsibilities and build a strong safety culture with its stakeholders.

Transport Canada will continue to focus efforts on the Port State Control System. The program protects Canadian lives, property and the marine environment from sub-standard shipping, by inspecting foreign vessels to ensure compliance with major international maritime conventions. Over the coming years, the Department will continue to develop improved targeting and special inspection programs for bulk carriers and tankers, which will contribute to an improvement in the safety of foreign ships entering Canadian ports. For more information, visit the Web site at [www.tc.gc.ca/marinesafety/TP/TP13595/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/marinesafety/TP/TP13595/2002/menu.htm).

Work is continuing on the integration of systems that support data collection activities for key marine safety functions, such as vessel inspection, certification and



Port State Control, as well as developing links to the National Time Activity Reporting System to enable better reporting on performance indicators. These efforts will culminate in a corporate data warehouse that will support data gathering and analysis on a cross-functional and cross-modal perspective to enhance capacity in performance monitoring, standard setting and measurement from a multi-modal perspective.

## **2. Mode-Specific Initiatives**

### ***Road Safety Vision 2010***

Road Safety Vision 2010 is Canada's second-generation national road safety plan (it succeeds Road Safety Vision 2001, which was introduced in 1996). Canada's vision is to have the safest roads in the world, and Vision 2010 incorporates the goal and strategies of the inaugural plan with a national target that calls for a decrease of 30 per cent in the average number of road users killed or seriously injured during the 2008-10 period (compared to 1996-2001).

In addition to the overall national target, Vision 2010 contains a number of sub-targets reflecting Canada's major road safety problem areas. The initiatives developed and implemented are undertaken to raise public awareness of road safety issues, improve communication, cooperation and collaboration among road safety agencies, enhance enforcement, and improve national road safety data quality and collection. The quantitative targets that are intrinsic to Vision 2010 address Canada's key road safety issues (e.g., seat belt and proper child restraint use, drinking and driving, intersection safety, rural road safety and commercial vehicle safety). The achievement of these quantitative targets is critical to the plan's success.

As part of its mandate to provide national leadership, Transport Canada has developed benchmark data and a performance measurement framework to monitor the progress of the sub-targets of Road Safety Vision 2010. The Department also develops and produces annual reports for the public, road safety stakeholders and decision-makers concerning progress made towards achievement of the goals of Road Safety Vision 2010.

Six nationally representative task forces, comprising road safety experts from Transport Canada, the provincial and territorial governments, as well as key public and private agencies, have taken ownership of the nine sub-targets and are developing and implementing initiatives to meet or exceed the goals of these targets. Under the auspices of the task forces, and in collaboration with partners, Transport Canada is working towards the objectives of this horizontal strategic initiative.

Road Safety Vision 2010 is a horizontal initiative in that it involves different levels of government and transcends jurisdictional boundaries. To help manage performance, Transport Canada has been actively leading the development of a

framework of accountability for the quantitative targets of Road Safety Vision 2010. (Section 5.9 for more information on this initiative.)

More detailed information on Canada's efforts to have the world's safest roads can be found at [www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/2002/menu.htm).

### ***Rail Safety Direction 2006***

Direction 2006 is a national partnership initiative with other governments, railways, railway unions, police and other safety organizations. This education and awareness initiative aims to reduce the number of highway-railway grade crossing collisions and trespassing incidents on railway property by 50 per cent by year 2006 — and it is making good progress. To date, grade crossing collisions and trespassing incidents have been reduced by 70 per cent and 98 per cent of their respective targets, in spite of dramatic increases in road use and urban development around railway lines.

To help the program meet the stated target, a problem-solving process has been developed which has created effective, long-term solutions to trespassing and grade crossing problems, by identifying the underlying cause of the problem at specific locations and implementing a tailor-made response.

Direction 2006 will continue to develop tools and implement them across Canada in the final two years of the program. For instance:

- Information kits are being developed to help sensitize local authorities on proximity issues, such as the need to control activities on lands adjoining railway rights-of-way and implement access control measures to reduce risks in communities.
- A second generation CD is being prepared to educate and sensitize recruits at police academies across Canada.
- Professional driver training programs are being developed and an interactive CD and other web-based products are being developed to target youth.
- A very successful poster campaign continues to be run in Aboriginal communities across the country.
- Suicide awareness and prevention mechanisms are under discussion, as are coroners' information videos and data collection to target specific problem locations.
- Mock train collisions will be staged in collaboration with schools, local businesses, health authorities and police and emergency response personnel.



### ***Civil Aviation Flight 2005***

*Flight 2005: A Civil Aviation Safety Framework for Canada* contains two key goals: continued improvement on the high level of aviation safety in Canada and a high level of public confidence in the Civil Aviation program. Implementation of the Flight 2005 initiatives is ongoing, and highlights Transport Canada's commitment to consultation with the aviation industry, including the emphasis on a systems approach to safety.

A significant contribution to the improvement of aviation safety has been the establishment of risk management policy and procedures. The Department has completed risk management training for all delegated officers, who are now introducing these principles and tools into their daily activities and decision-making. The immediate outcome has been an improved capacity to manage resources on a risk-based approach, which contributes to the improved delivery of the regulatory oversight program.

One of the key goals in *Flight 2005 – A Civil Aviation Safety Framework for Canada* – is a high level of public confidence in the safety of the aviation system. At the time Flight 2005 was finalized in 1999, the level of public confidence was best estimated at 77 percent, based on the 1998 *Starch-Roper Public Opinion Research Report*. Accordingly, a target of 90 percent public confidence as measured by public opinion research was set as the target for 2005.

In the August 2002 survey, 98 percent of Canadians expressed either moderate or high confidence in flight safety in Canada; 60 percent gave a *high* confidence rating. The same question was repeated in March 2004, yielding the same overall confidence rating of 98 percent and a *high* confidence rating of 67 percent, an increase of 7 percent in *high* confidence.

The original target of 90 percent public confidence, which was established before flight safety was distinguished from air travel security, and where the quality of confidence desired (moderate or high or both) was not specified, can nevertheless remain useful as a strategic goal. At one level, the target has already been exceeded for overall public confidence in flight safety. At another level, work continues to increase *high* public confidence in flight safety, currently at 67 percent.

### ***Marine Safety — The Next Wave 2003-2010***

Transport Canada recently finalized a new strategic plan, *The Next Wave*, which covers the period 2003-10 and is a continuation of the strategic direction set out in the previous document, *The Way Ahead 1997-2002*. The plan charts the course for the marine safety program in the years ahead and presents the overall strategies to promote a stronger safety culture within the marine industry, both domestically and internationally.

While the previous plan focused on strategies that impacted the internal environment, the new plan is outward looking, building on the vision that calls for a marine industry where safety and environmental protection are the top priorities. *The Next Wave* emphasizes the establishment of performance-based requirements and innovation, including the development of a quality assurance program and safety management system. It also commits to the ongoing development of information systems to ensure the provision of the best possible information for safety planning and decision-making.

The following safety targets have been identified, which Transport Canada is committed to achieving by 2010 (all reductions are based on 1998-2002 five-year average):

- 20 per cent reduction in the number of marine fatalities;
- 30 per cent reduction in the number of reported marine injuries; and
- 20 per cent reduction in both the Canadian and Foreign Flag commercial accident rate (per 1,000 trips)\*.

*\* The accident rate is the number of shipping accidents by Canadian or Foreign Flag commercial vessels involved in domestic and international trade as reported by the Transportation Safety Board.*

In December 2003, the policy related to Marine Safety was consolidated under the Minister of Transport. This consolidation resulted in the transfer of resources and new responsibilities for Marine Safety. This transfer includes legislative and regulatory responsibility for ten regulations under the *Canadian Shipping Act* and three regulations under the *Navigable Waters Protection Act* previously administered by the Canadian Coast Guard (CCG). These new responsibilities include:

- Pleasure Craft Safety, including the Office of Boating Safety: Key functions include safety promotion and awareness, administration of the regulations, and compliance and enforcement
- Marine Navigational Services: Transport Canada is now responsible for the development, implementation and enforcement of regulations respecting the safe navigation of ships, vessel reporting, private aids to navigation and the protection of aids to navigation. CCG continues to be responsible for delivery of services including Marine Communications and Traffic Services and Aids to Navigation
- Pollution Prevention: Transport Canada is lead for ship and oil handling facilities prevention and response plans; response organization certification; and enforcement and compliance. CCG is responsible for Federal Monitor / On-scene Commander.



- Navigation Protection Program: Transport Canada assumes full responsibility for the *Navigable Waters Protection Act*, including management of the Act and regulations and program delivery. Environmental Assessment capacity will be built up within the Programs and Divestiture business line of Transport Canada.

The Marine Safety Strategic Plan will be updated to reflect these new responsibilities.

For more information on the CCG transfer of responsibilities to Transport Canada please refer to the following website: [www.tc.gc.ca/marinesafety/transfer.htm](http://www.tc.gc.ca/marinesafety/transfer.htm).

### 3. Transportation Security

The Government of Canada's priority of protecting the security of Canadians is a core element of Transport Canada's mandate and remains its primary focus. The Department is vigilant in addressing the security of the travelling public. To meet the challenges posed to the transportation security regime, the Department will continue to implement efficient and effective security initiatives, focusing on key priority areas in all modes, including the National Critical Infrastructure Assurance Program, security technology, intelligence, meeting international commitments and effectively managing government resources in the coming years.

#### **Planned Results:**

- Strengthening the security and emergency preparedness culture
- Increasing compliance with security regulations and policies
- Increasing public and stakeholder awareness
- Increasing internal and external capacity to address the current security environment

Some of the key challenges for transportation security include:

- Complexity of the security environment. Security initiatives must be implemented within a global and evolving environment.
- Harmonizing international security standards. Due to the borderless nature of terrorism, there is increased pressure from the international community to put in place a seamless security regime between countries. As such, Canada's transportation security standards must be harmonized and consistent with its international partners without affecting its own values and commitments.
- Balancing security needs with the need for economic efficiency. The events of September 11, 2001 and subsequent terrorist attacks on commuter trains, most recently, in Madrid, Spain, have made this challenge more complex as the government seeks to balance security improvements with economic and trade issues (e.g., efficient flow of traffic at the Canada-U.S. border).

### ***Aviation Security***

Global attention remains focused on threats to aviation security — and the topic will continue to generate considerable public attention over the coming year. To this end, Transport Canada has initiated a policy review of air cargo and airmail security – a key component of the National Security Policy. The Department will assess vulnerabilities, threat and risk levels, industry best practices, training, and the harmonization of Canada's approach with that taken by its trading partners. The objective is to fine-tune the existing system to achieve a high level of security, while permitting the Canadian air cargo industry to achieve its business goals.

Transport Canada will also analyze the need to augment security measures for flight schools and fixed base operators. The analysis will weigh vulnerabilities, threats and risks in general aviation and assess measures taken by the U.S. and other countries to deal with this issue.

Transport Canada will begin implementing key elements of the recently enacted *Public Safety Act 2002*, for example respecting passengers, cargo and aviation facilities. The Act clarifies and expands the authority of Transport Canada to regulate key aspects of aviation security.

Transport Canada will conduct a comprehensive review of all airport security clearance holders for links to organized crime or criminal associations. All new applicants will undergo this same examination.

### ***Marine Security***

Marine security is an important component of overall transportation security, as it supports a vital trade gateway that connects Canada to the world. Transport Canada is committed to working together with stakeholders in all modes, both domestically and internationally to enhance overall marine security. Transport Canada will continue to focus its efforts on sustaining the long-term, national marine program and carrying out ongoing initiatives in marine security, including:

- leading the government's development and coordination of marine security policy and regulations, in particular through the Interdepartmental Marine Security Working Group;
- implementing and enforcing the new *Marine Transportation Security Regulations*, to bring Canada into compliance with the International Maritime Organization's International Ship and Port Facility Security Code by July 1, 2004;
- amending the *Marine Transportation Security Act* in order to strengthen security requirements for vessels, marine facilities and ports;
- developing and validating a comprehensive security assessment methodology for marine facilities in Canada;



- implementing and allocating funds for one-time or limited period marine security projects, which involves different federal departments and agencies, under the Marine Security Coordination Fund; and
- implementing the Marine Facilities Restricted Area Access Clearance Program.

On April 27, 2004 the Government of Canada announced the National Security Policy, which sets out a six-point plan to enhance marine security through several initiatives including clarifying and strengthening accountability for marine security and strengthening security at ports and other marine facilities.

As part of the National Security Policy's marine security plan, Transport Canada announced the Marine Security Contribution Program on May 7, 2004. This program represents a three-year, \$115 million commitment to assist ports and marine facilities with security enhancements. In compliance with new International Maritime Organization requirements, the Government of Canada required ports and port facilities to have approved security plans in place and operational by July 1, 2004. Under the Marine Security Contribution Program, ports and marine facilities will be able to apply for funds to assist with their new security equipment and programs called for under their security plans.

### ***Multi-modal Security***

As a result of the ongoing threat of terrorism and other potential threats to the transportation system within Canada and abroad, Canada must address vulnerabilities in every aspect of transportation, including various international multi-modal supply chains. Transport Canada will be conducting a review and analysis of the security of supply chains, which assesses security risks from the point of manufacturing to port of dispatch, from port of entry to overland inter-modal hubs and to the final point of destination. In analyzing the vulnerabilities in inter-modal cargo security, the Department will also examine container security, document security, e-seals and other potential technological solutions

### ***Transportation of Dangerous Goods***

As part of a review of the *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992*, Transport Canada is consulting on a variety of initiatives that will strengthen public safety by increasing security in relation to the transportation of dangerous goods (TDG), including a TDG security clearance certificate for persons offering for transport, handling or transporting dangerous goods. For more information, consult [www.tc.gc.ca/tdg/consult/actreview/issues/details.htm](http://www.tc.gc.ca/tdg/consult/actreview/issues/details.htm).

### ***Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Response Project***

The chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) response project is aimed at securing access to trained industrial emergency response teams capable of

assisting first responders in handling dangerous goods used as CBRN agents in terrorism situations in Canada. Planned activities include:

- Establishing a list of responders that are willing and able to intervene in specific geographical locations and for specific types of industrial dangerous goods that can be used as CBRN agents in terrorist situations.
- Establishing access protocols and mechanisms for these industrial responders.
- Establishing and delivering additional training to the industrial responders (e.g., crime-scene awareness, law-enforcement investigation, etc.) and establishing access protocols and mechanisms for these responders.
- Developing CBRN Emergency Response Assistance Plans based on various terrorism scenarios using toxic industrial chemicals as well as CBRN warfare agents.
- Integrating the project in the National Counter-Terrorism Plan.

### 3.3.3 Protect the physical environment

#### **Ultimate Outcomes**

- Environmentally sustainable transportation system for Canadians.
- Reduction of greenhouse gas emissions (GHG) and pollution from the transportation sector.
- Prevention and mitigation of environmental damage from transportation activities.

Addressing climate change and protecting the environment are key government priorities. A clean environment is essential to healthy living, economic prosperity and a high quality of life. While transportation is a major contributor to Canada's economic and social development, it also has significant environmental consequences. Traffic in all modes produces air pollution, noise, community disruption and habitat destruction to varying degrees, while fossil fuel combustion produces greenhouse gases that contribute to climate change. The best transportation system for Canadians in the long term is one that is economically, socially and environmentally sustainable. Some possible indicators of progress toward these ultimate outcomes are presented in the side box.

Although Transport Canada is only one of the many contributors to achieving these outcomes, it is nevertheless important to track progress toward long-term environmental outcomes, even if they are outside the Department's direct control.



For further information on transportation and the environment, see Chapter 5 in our Annual Report, *Transportation in Canada 2002*, on our Web site at [www.tc.gc.ca/pol/en/anre/transportation\\_annual\\_report.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/anre/transportation_annual_report.htm).

Canadians expect a transportation system that is safe, secure and efficient — and they also want a clean environment. Balancing economic and social needs with environmental protection is central to the concept of sustainable development. As Canada's economy and population grow, so too does the demand for transportation, which leads to the increased possibility of environmental impacts. Ensuring that decisions made are sustainable on all three fronts — economic, social, and environmental — is a significant challenge for Transport Canada and the transportation sector. Some key challenges are as follows:

- Transportation is the largest single source of GHG emissions, contributing approximately one-quarter of Canada's total emissions; approximately two-thirds of these transportation-related GHG emissions are generated in our cities.
- In the transportation sector, GHG emissions are growing rapidly and, without further action, they could rise 32 per cent above 1990 levels by the year 2010, and 53 per cent above by 2020.
- Air emissions contribute to a variety of conditions, such as air pollution and smog, factors that can have serious environmental and human health impacts.
- Transportation activities contribute to water pollution through the discharge of effluents and waste. These activities also create a risk of accidents that can release fuels or hazardous materials into the environment.
- Transportation trends point toward an increase in vehicle ownership and use, and a growth in both airline and commercial trucking activities — and these modes are the most GHG-intensive. While fuel efficiency is improving, it is not keeping pace with annual increases in the use of transportation.

#### **Indicators of progress:**

- *Total GHG emissions per mode (road gasoline, road diesel, aviation fuel, rail diesel, marine fuel)*
- *Average fuel efficiency for light duty vehicles, light trucks, heavy duty trucks, locomotives and aircraft*
- *Freight GHG emissions by tonne-km for light trucks, medium trucks, heavy trucks, locomotives and vessels*
- *Average air pollutant per light-duty vehicle (where data is available)*
- *Air pollutant per tonne-km for for-hire-trucking, marine, rail and air*
- *GHG emissions from Transport Canada activities*
- *Transport Canada contaminated sites that have undergone remediation or risk management*

To promote a sustainable transportation system, Transport Canada will continue to develop and implement policies and programs to address government-wide sustainable development and environmental issues as they relate to the transportation sector. As sustainable transportation is a shared responsibility, the

Department will work with its partners and stakeholders, including the general public, the transportation industry, other federal government departments, provinces, territories and municipalities, as well as international organizations, to overcome these challenges. To protect the physical environment, the Department will focus its efforts in the following areas:

- Implementation of the 2004-2006 Sustainable Development Strategy.
- Implementation of climate change initiatives.
- Delivery of environmental programs.

## 1. 2004-2006 Sustainable Development Strategy

Transport Canada's 2004-06 Sustainable Development Strategy (SDS) was tabled in February 2004; it builds on the successes and lessons learned from the previous two strategies. As indicated in the 2003-04 Report on Plans and Priorities, the development of this third strategy has been a key priority of the Department, during which the expectations of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development and the results of the Department's internal SDS management review were fully considered.

### **Transport Canada's 2004-06 SDS will:**

- *Achieve a stronger balance between the social, economic and environmental pillars of sustainable development*
- *Focus on the outcomes of departmental activities*
- *Improve results reporting*
- *Include measurable, innovative and horizontal commitments that foster integration*

Traditionally, Transport Canada has focused on ensuring that Canada's transportation system is both safe and efficient (i.e., social and economic considerations). As a result, the 2001-03 strategy focused primarily on the environmental aspects of transportation and how to better integrate environmental concerns with the Department's existing safety and economic roles. The second strategy recognized the Department's intent to more fully address the social and economic aspects of transportation in future sustainable development strategies. As a result, approximately one-quarter of the commitments deal primarily with the social and economic aspects while several others cut across more than one aspect.

The 2004-06 SDS, which will bring more precision to the concept of sustainability, defines seven strategic challenges and 32 specific commitments for the next three years. The commitments and targets in this strategy will be more concrete and the performance measures more outcome-oriented and meaningful.

The seven strategic challenges are as follows:

1. Encourage Canadians to make more sustainable transportation choices.
2. Enhance innovation and skills development.
3. Increase system efficiency and optimize modal choices.
4. Enhance efficiency of vehicles, fuels and fuelling infrastructure.
5. Improve performance of carriers and operators.
6. Improve decision-making by governments and the transportation sector.
7. Improve management of Transport Canada operations and lands.

This new strategy will continue the journey to a more sustainable transportation system for all Canadians and will provide an opportunity for Transport Canada to demonstrate continued leadership in promoting sustainable transportation. It will address key federal priorities, such as climate change, clean air, clean water and research and development. Many of the commitments will address these issues within an urban context. Approximately one-third of the commitments will be carried out in partnership with other federal government departments. Progress towards SDS commitments will be reported annually, both in the Departmental Performance Report and the Sustainable Development Strategy Progress Report.

The Commissioner of the Environment and Sustainable Development's expectations for the third round of Sustainable Development Strategies are outlined in *Sustainable Development Strategies — Making a Difference*, which is available at [www.oag-bvg.gc.ca/domino/cesd\\_cedd.nsf/html/03sds.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/cesd_cedd.nsf/html/03sds.html).

The Management Review for Transport Canada's 2001-2003 Sustainable Development Strategy is available at [www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/strategy0103/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/strategy0103/menu.htm).

For a complete list of Transport Canada's 2004-2006 Sustainable Development Strategy commitments and progress indicators, see Part Five of the strategy, available at [www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm).

Transport Canada's Sustainable Development Progress Reports are available at [www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm).



## 2. Climate Change Initiatives

Overcoming the challenges of climate change will require a national effort that includes all levels of government, private industry and Canadians. The Government of Canada released the Climate Change Plan for Canada in November 2002. The focus for action on transportation outlined in the plan is on vehicles and fuels that produce fewer emissions, the increased use of alternative modes of transportation for passenger travel and more efficient transport of goods. The February 2003 Budget provided \$2 billion to be allocated among the plan's climate change initiatives. Transportation measures outlined in the plan account for approximately 21 megatonnes of the 240 megatonnes required to meet Canada's Kyoto Protocol target. The "One-Tonne Challenge" consumer education campaign and partnership funding with provinces and territories will include initiatives directed at transportation. In August 2003, the Government of Canada announced climate change expenditures of \$1.3 billion. Transportation measures were allocated \$161 million in funding, including:

- \$32.3 million to encourage the commercial transportation sector to make greater use of alternative fuels and energy-efficient technologies;
- \$9.9 million to encourage increased production and use of natural gas vehicles for fleets;
- \$11.9 million to promote and demonstrate commercial scale production of bio-diesel;
- \$100 million to encourage the construction of a number of ethanol plants as well as the development of cellulose-based ethanol;
- \$5.5 million to provide information that will encourage Canadians to purchase the most efficient vehicles that meet their needs; and
- \$1.5 million for the labelling of off-road vehicles such as lawnmowers, all-terrain vehicles and heavy construction equipment to help Canadians make energy efficient purchases.

As part of the Climate Change Plan for Canada, Transport Canada is implementing the \$11 million Freight Efficiency Program, which comprises three components, including financial incentives to encourage the purchase and installation of GHG reduction technologies for the air, rail, and marine modes. The Climate Change Plan also recognizes that some adaptation to climate change will be required, regardless of the success of actions to reduce GHG emissions. The Department will work to better understand the transportation system's vulnerabilities to climate change and to develop effective strategies to respond to negative impacts. Specific initiatives that will lead to a better understanding include:

- participating in the federal process to develop a strategy on climate change impacts and adaptation;
- raising awareness within the Department, the scientific community, the public and other government departments;
- establishing a network for information exchange; and
- identifying areas of specific vulnerability by tracking research and work in Canada and abroad on impacts, and by undertaking and participating in research.

Through the Urban Transportation Showcase Program (UTSP), Transport Canada is working in partnership with provinces and municipalities to establish transportation showcases. Between 2004 and 2007, the program will contribute \$35 million to eight cities to implement integrated strategies to reduce GHG emissions from urban transportation and address other related benefits, such as air quality, congestion, safety and rising transportation costs.

While emission reductions within selected showcases will be valuable, a key part of the program's purpose is to measure and assess the demonstrations to assist in the replication of successful strategies across Canada. To disseminate information on successful strategies to municipal decision-makers, the program is also allocating \$1.1 million over five years for the implementation of a National Information Network.

To encourage the replication of innovative sustainable urban transportation strategies, the UTSP Information Network will:

- Sponsor and organize learning events;
- Disseminate information on case studies of innovative practices;
- Recognize achievement through awards;
- Establish Internet-based tools for sharing information;
- Make information on the showcases available to key stakeholders.

The Freight Efficiency and Technology Initiative (FETI) is designed to reduce the growth of greenhouse gas emissions in Canada's freight transportation sector. In 2004-05, the FETI's Freight Sustainability Demonstration Program will conduct the fifth and sixth rounds of funding, and monitor the 20 projects that have been approved for funding. The results of the demonstrations will be shared with the freight community to encourage the uptake of more efficient technologies. The program's voluntary agreements component will focus on negotiations with the

Railway Association of Canada and the Air Transport Association of Canada. The agreements are intended to encourage continuous improvement, the reduction of greenhouse gas emissions, and modal efficiency. Under the training and awareness component, efforts will focus on promoting the use of efficient technologies and best practices through participation at various freight venues, including a FETI-organized marine workshop.

A new Freight Efficiency Program complements the existing FETI in its efforts to enhance modal efficiency and reduce the growth of greenhouse gas emissions in the air, marine and rail freight transportation sectors. A key component of the program will be financial incentives to purchase and install efficiency-enhancing technologies or equipment. To encourage the uptake of efficient technologies, proponents will be asked to report on the cost and greenhouse gas reductions savings related to the use of their new equipment, and this information will be disseminated in the freight community. There are two other components to this new program. The marine shore power pilots will assist in reducing unnecessary idling at port facilities, while the training and awareness for shippers and freight forwarders will evaluate alternatives to conventional transportation choices, highlight the benefits of different modal choices, and identify barriers to their adoption. In 2004-05, work will begin to identify potential proponents for up to three marine shore power pilots and to influence better modal choice by shippers and freight forwarders.

Information on the Government of Canada's climate change initiatives is available at [www.climatechange.gc.ca/english/index.shtml](http://www.climatechange.gc.ca/english/index.shtml).

Information on the government's *Action Plan 2000 on Climate Change* is available at [www.climatechange.gc.ca/english/whats\\_new/action\\_plan.shtml](http://www.climatechange.gc.ca/english/whats_new/action_plan.shtml).

Information on Transport Canada's climate change initiatives is available at [www.tc.gc.ca/programs/environment/climatechange/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/climatechange/menu.htm).

### **3. Environmental Programs**

Transport Canada's environmental programs focus on

- Ensuring the Department's compliance with applicable environmental laws, regulations and policies.
- Reducing the environmental impact of employee activities, such as workplace commuting and business travel.
- Working with other transportation stakeholders to develop environmental protection practices and standards for the transportation sector.



The Environmental Management System Framework within the 2004-06 SDS captures a significant portion of the Department's environmental programs. The following information is provided to highlight several key environmental priorities for the next three years.

### ***Contaminated Sites***

In July 2003, Transport Canada approved a departmental Contaminated Sites Management Plan (CSMP) that outlines the Department's strategy for managing its contaminated sites and identifying suspected contaminated sites over the next five years; the CSMP is a Treasury Board requirement. The Department has made considerable progress in assessing and managing its contaminated sites and will continue to manage its sites in a responsible manner. For more information on Transport Canada's Contaminated Sites Management Plan, visit [www.tc.gc.ca/programs/environment/contaminatedsites/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/contaminatedsites/menu.htm).

### ***Strategic Environmental Assessment***

In 2001, Transport Canada approved a policy statement on Strategic Environmental Assessment at Transport Canada to assist departmental staff in meeting the requirements of the 1999 Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policies, Plans and Programs. The Department continuously strives to improve the conduct of its Strategic Environmental Assessments (SEA).

Transport Canada will evaluate and improve current SEA tools and methods to simplify and better integrate the conduct of SEA with the policy analysis framework. This will be achieved by providing SEA training sessions to departmental staff at least once per year, and by promoting awareness of the requirements of the SEA Cabinet Directive and the Transport Canada SEA policy on an ongoing basis. The Department will also assess and promote greater compliance with its SEA policy, beginning in 2004-2005. This will be achieved by conducting annual evaluations of a sample of completed SEA documents, and will determine whether improvements to guidance and awareness materials are needed.

### ***Clean Air Initiatives***

Air pollution is a significant public health concern in Canada affecting the quality of life of Canadians. It is linked to premature deaths and is known to aggravate severe illnesses such as chronic bronchitis and asthma, particularly in children. Transportation accounts for significant emissions of urban smog precursors, including - nitrogen oxides (NO<sub>x</sub>), carbon monoxide (CO), volatile organic compounds (VOC), particulate matter (PM) and sulphur dioxide (SO<sub>2</sub>). To respond to the environmental and health risks associated with air pollution, the federal government approved a Clean Air Agenda in May 2001. This Agenda outlined a comprehensive ten-year program to address air quality in Canada. It demonstrates strong federal leadership in several key areas.

In June 2003, the Government of Canada announced the Border Air Quality Strategy that represents a key element in the clean air agenda. It has been designed

to engage the U.S. in trans-boundary air quality cooperation in a way that supports Canada's domestic agenda. Transport Canada will receive \$4.4 million over a four-year timeframe (to 2007) for work in the air, rail and marine sectors. Work in this area will focus on reducing air emissions from locomotives, marine vessels, aircraft, and at airports within an international context.

### ***Full Costs of Transportation Project***

Transport Canada is undertaking a number of research projects dealing with sustainable development and climate change. One such initiative is a project that was started in 2003 to investigate the full costs of transportation, i.e., all costs resulting from transportation networks, commercial transportation services, and private transport activities, including the direct financial costs of their provision, and also the social costs of their impacts on health and the environment and personal time losses in congestion. The Department is collaborating with provincial and territorial governments and consulting with industry and other stakeholders on this project. A Full Cost Accounting Task Force has been set up under the auspices of the Council of Deputy Ministers Responsible for Transportation and Highway Safety.

Determination of the investigation's objectives, methodology, work plan and resource requirements is expected early in 2004. The prime objectives include comparisons of full costs among alternative modes of transport, and eventual consideration of the implications of alternative means of meeting the costs, including their full reflection in users' prices. The immediate output from the work will be a series of reports of the findings, including estimates of the costs. The subsequent uses of the recommendations will be in quantitative analyses not only by Transport Canada but by governments at all levels and other stakeholders of the costs and benefits of proposed policies, programs, infrastructure investments or regulations, and in retrospective evaluations of such actions.

## **3.4 Management Agenda**

### **3.4.1 Background**

Transport Canada is one of fifteen departments that piloted the Modern Comptrollership initiative, conducting a capacity assessment against its seven elements, which resulted in an action plan that was published in 2001. However, since September 11, 2001, the Department has been recognizably focused on a number of pressing matters. Nonetheless, activities to move the Modern Comptrollership initiative forward have been ongoing, resulting in improvements in Transport Canada's capacity in the areas of risk management, leadership and improved reporting. Specifically, the adoption of a departmental logic model for performance measurement, the increased use of integrated planning across business lines and the introduction of service line reviews have collectively contributed to a culture change where the benefits of results-based management are better understood across the Department.

### 3.4.2 Towards Management Excellence

With the Treasury Board's introduction of the Management Accountability Framework — which translates the *Results for Canadians* vision of modern public service management into a set of management expectations — Transport Canada is now refocusing and broadening its modern management improvement strategy into an integrated agenda. This will help ensure that departmental managers have the required tools and a supportive culture in place to manage effectively in an increasingly complex and challenging federal public service, and also ensure that the commitment and initiatives stated in *Results for Canadians* are integrated into day-to-day practices.

For more information on the Treasury Board's Management Accountability Framework see [www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp).

Information on *Results for Canadians* is available at [www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_1\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_1_e.asp).

Transport Canada's management agenda reflects the understanding, in an increasingly global and knowledge-based economy, that there is a need to change the way we manage resources to reflect the need to be citizen-focused, exhibit modern workplace values and practices, spend responsibly, and be results-based. Accordingly, to move toward management excellence, the Department is pursuing activities to increase its management capacity and, most importantly, integrate the ten management principles of excellence stated in the Management Accountability Framework.

Over the next few years, while pursuing progress on all ten elements of the framework, the Department will specifically focus on strengthening its capacity in the following areas:

- *Accountability* — to demonstrate that accountabilities for results are clearly assigned and measured throughout Transport Canada
- *People* — to renew and sustain a vibrant public service that is reflective of Canada, where employees are valued and human and intellectual capacities are developed.
- *Stewardship* — to strengthen the control regime through improved integration and effectiveness, thereby improving capacity to ensure responsible spending.
- *Values and Ethics* — to ensure that management practices are value-based and tailored to realities.



Developing modern management practices is one of Transport Canada's key organizational priorities, with an emphasis on further advancing its approach to results-based management and reporting. To date, this has been under the auspices of the Modern Comptrollership initiative, however, the Department will now need to assess its status against the Management Accountability Framework through a comparison with the previous Modern Comptrollership capacity assessment.

**What will be the indicators of our success?**

- Adoption and enhancement of modern management practices in line with best practice organizations.
- Demonstrated progress against Management Accountability Framework operational work plan.

### 3.4.3 Accountability

To further improve Transport Canada's capacity to focus on results, strengthening its accountability framework has become a key objective. To achieve this, the Department will be revising its current planning, reporting and accountability structure to improve its description of the hierarchy of programs and their link to strategic outcomes. This improvement will result in increased transparency and provide the necessary elements to strengthen reporting and align information based on priorities, plans, actual expenditures and results at the appropriate level of aggregation.

**What will be the indicators of our success?**

- Strengthened reporting to Parliament (e.g., improved linkages between the Report on Plans and Priorities and the Departmental Performance Report).
- Improved reporting of results linked to strategic outcomes.
- Improved departmental and horizontal decision-making based on an integration of all resource information.

Assurances that Transport Canada's objectives to strengthen management accountability and promote effective management are provided through internal audit. These assurances also provide an additional measure to demonstrate how well departmental programs are being managed and how they help to promote better management practices.

**What will be the indicators of our success?**

- A departmental risk/priority-based audit plan that targets areas of greatest risk on an annual basis.
- Management action plans are monitored to ensure recommended improvements are implemented.
- An annual report on results, and individual audit reports are made readily accessible to Transport Canada managers and the public to enhance awareness of the state of management practices.

#### 3.4.4 People

There are many challenges that must be met over the next several years to ensure a vital and high-performing public service. The *Public Service Modernization Act* will bring many changes to the way departments manage their human resources. Accordingly, Transport Canada will continue to strive towards its human resources' ultimate outcomes of a productive workforce, a sustainable workforce and an enabling work environment. Articulated below are some enablers to these outcomes and the "people" priority areas on which the Department plans to focus in the next fiscal year and beyond.

##### ***Implementation of the Public Service Modernization Act***

In the years to come, the *Public Service Modernization Act* will significantly impact all departments, including Transport Canada. Major changes will be undertaken to ensure more collaborative labour-management relations, a more flexible staffing system, a more focused approach to corporate learning and development, and clearer roles and accountabilities.

The greatest challenge will be to implement the necessary changes to human resources management processes while maintaining existing services and processes. Transport Canada will adopt a phased implementation strategy that will be sequenced with the coming into force of the various parts of the legislation, as well as other human resource modernization initiatives led by the Treasury Board Secretariat. This strategy is built on engagement, maintaining and building capacity, improving processes and consultation. To ensure this, cross-functional departmental committees will be established to determine priority areas for action and the degree of departmental preparedness, to ensure alignment of work, and to develop required plans, departmental policies and operational procedures.

Clear and consistent communications will be of the utmost importance. As such, the departmental communications strategy is being aligned with the phased implementation and is being developed in three main streams: managers, employees and unions, and human resources professionals.

Transport Canada is also building on work it has already started to ensure more collaborative labour-management relations. In collaboration with our bargaining agents, the Department has developed a union/management consultation framework aimed at fostering a productive and positive working relationship with our union colleagues. This framework challenges us to favour a participatory approach that moves beyond legal and contractual requirements towards an increased level of partnership and joint problem solving wherever possible. Both management and bargaining agents are committed to fostering an environment where co-development, collaboration and constructive and meaningful consultations are predominant. We continue to look for opportunities to work together on important issues in which we have a common interest.

Transport Canada is taking proactive steps to ensure a focused approach to learning and development. A new Continuous Learning Policy will be implemented to promote a learning culture in the Department, to address central agency reporting requirements and to support the new Management Accountability Framework.

**What will be the indicators of our success?**

- Progress towards *Public Service Modernization Act* implementation in accordance with the coming into force of the various parts of the legislation.
- Managers having an increased understanding of implemented elements of *Public Service Modernization Act* (percentage of managers/employees briefed or trained).

***A workforce that is reflective of Canada***

Transport Canada is committed to ensuring that its workforce is reflective of the Canadian population. Through a diversity strategy, the Department supports a corporate culture and behaviours that promote mutual respect, acceptance, teamwork, and productivity in people who differ in background, experience, education, age, gender, race, ethnicity, origin, physical abilities, religious beliefs, sexual orientation, and other perceived differences. In 2001, Transport Canada was rated at 2.5 out of 5 on the Equity Continuum™, a tool that measures the way an organization approaches diversity in its workplace and the reasons for it, and is aiming to reach a rating of 4.0 by 2008. To get there, the Department will continue to promote diversity and to develop programs to improve representation of employment equity designated groups and to progress towards reaching the Embracing Change objectives in the executive group and technical employment category. For more information on the Equity Continuum™ see Transport Canada's Diversity Strategy publication, *Focusing on Diversity*, available from Transport Canada's Human Resources Directorate.

Information on Embracing Change is available at [www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index_e.asp).

**What will be the indicators of our success?**

- Increased representation of employment equity designated groups compared to labour market availability.
- Increased recruitment of visible minorities in both the executive and technical groups.
- Progress on the Equity Continuum™.

***An organization that is respectful of official language requirements***

Linguistic duality is intrinsically linked to the Canadian identity. That is why it is essential that the public service reflects this and fully integrates these underlying values. Transport Canada recognizes the importance of respecting both Canada's official languages and will continue efforts to meet its official languages obligations through its Official Languages Strategy.



In the next fiscal year, Transport Canada will undertake an assessment, within the context of the Official Languages Regulations, of demand for service in the minority official language at all Transport Canada Centres and for the airports that Transport Canada owns and operates. This assessment will help to ensure that the public receives services in the official language of their choice when interacting with the Department. For information on TBS' Official Languages Policy Framework see the Web site at [www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/siglist\\_e.asp#New](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/siglist_e.asp#New).

<b>What will be the indicators of our success?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Increase in the number of “bilingual imperative” staffing actions.</li><li>• Increase in the number of bilingual supervisory positions.</li></ul>



### 3.4.5 Stewardship

Since the mid 1990s, Transport Canada has been investing in the enhancement of its internal systems to improve stewardship capacity. The primary management systems used to track, control and report resources include:

- Integrated Departmental Financial System, which provides the Department with a modern suite of integrated automated tools to manage the financial and materiel activities.
- Transport Integrated Personnel System, which is the Department's human resource management system.
- Salary Management System, which is unique in the federal government and allows managers to forecast salary costs and manage their salary budgets.
- Records, Documents and Information Management System, which is a repository of corporate information.

The systems provide relevant information on resources, results and controls. Although they have improved administrative efficiencies and controls over the financial and physical protection of Transport Canada assets, improvements continue to be made to further enhance the Department's capacity to provide a comprehensive, integrated source of financial information on programs and activities. This ensures that stakeholders will have reliable and relevant information on the resources required to achieve program results and to measure program performance. To attain these objectives, improvements will be required to take advantage of the financial information contained therein and to link it to non-financial information prior to decision-making.

<b>What will be the indicators of our success?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Progress in integrating corporate information systems and controls.</li><li>• Improved financial management capability.</li><li>• Improved management of information and knowledge holdings.</li></ul>



By introducing on-line methods of interacting with the Department, Transport Canada is working to enhance its citizen-focused services and its relationships with customers and suppliers, pursuant to the objectives of the Government On-line initiative. In an effort to look for cost savings, increased productivity, consistency and a reduction in “reinventing the wheel” by all departments acting in isolation, the Department is also participating in horizontal initiatives. For example, Transport Canada is participating as one of four lead departments in the development of the Government of Canada Marketplace, which will increase our electronic commerce capacity. This initiative will put suppliers of goods and services in an electronic catalogue for federal government purchasing agents. While the initiative is a multi-year undertaking, the immediate goal is to complete the planning and scoping to ensure understanding of the system and the client needs. Once fully operational, it is also expected to level the playing field so that small, medium and large sized enterprises throughout Canada will all have an opportunity to supply goods and services to the Government of Canada.

<b>What will be the indicators of our success?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Internal and external users able to make more informed decisions.</li><li>• Positive external stakeholder satisfaction with on-line services.</li><li>• Improved relationships with customers and clients.</li></ul>



### 3.4.6 Values and Ethics

As published in the 2002 *Public Service Employee Survey*, departmental values and ethics are viewed by Transport Canada employees as consistent with, or better than, the public service as a whole. Core values are published and widely shared. The Department has, on a general basis, demonstrated that it “lives its values” and managers act with integrity. However, with the introduction of the new Values and Ethics Code, efforts to actively promote ethics are now underway.

To this end, a senior official responsible for values and ethics has been appointed who will champion the development of the infrastructure and supporting mechanisms to implement the new Values and Ethics Code. Transport Canada is currently reviewing its own Conflict of Interest Policy in the context of the new code, which is also being incorporated into management and orientation training courses. Other activities will include focus group/dialogue sessions with staff that address ethical dilemmas likely to be encountered in day-to-day activities.

**What will be the indicators of our success?**

- Values and ethics regularly discussed with all staff.
- Sound advisory and recourse mechanisms in place.
- Orientation, learning and other tools to support staff.
- Assessment of organizational performance against public service values and ethics.



## 4.0 Organization

### 4.1 Strategic Outcomes and Business Lines for the Estimates Year 2004-2005

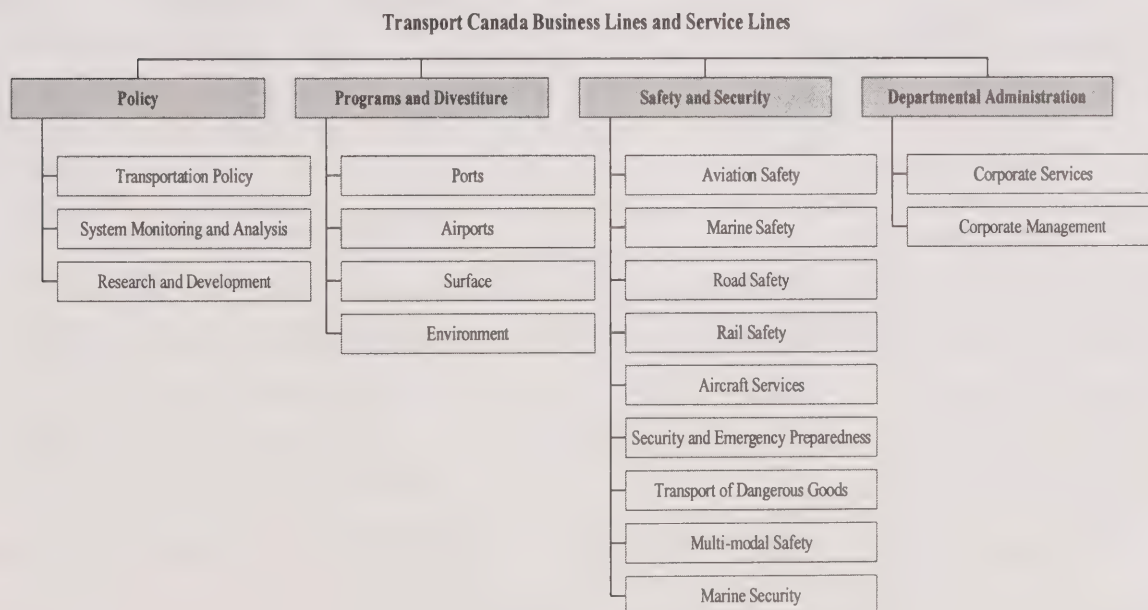
Business Lines (000'\$)	Strategic Outcomes			
	Economic Growth and Social Development	A Safe and Secure Transportation System	Protect the Physical Environment	Total
Policy	395,960	-	-	395,960
Programs and Divestiture	247,826	-	49,948	297,774
Safety and Security	158	926,731	541	927,430
Departmental Administration	40,493	89,085	5,399	134,977
<b>Total (Net Planned Spending)<sup>1</sup></b>	<b>684,437</b>	<b>1,015,816</b>	<b>55,888</b>	<b>1,756,141</b>

1. The Net Planned Spending amounts represent the sum of the Annual Reference Level Update and the adjustments planned for the year.

## 4.2 Accountability

At Transport Canada headquarters, four Assistant Deputy Ministers — Policy, Programs and Divestiture, Safety and Security, and Corporate Services and one Associate Assistant Deputy Minister, Safety and Security — report to the Deputy Minister, in addition to Corporate Management comprising the Communications Group and General Counsel. Five Regional Directors General — Atlantic, Quebec, Ontario, Prairie and Northern, and Pacific — also report to the Deputy Minister. Each of these organizational heads is accountable for the management of his/her organization and for the delivery of results as set out in national planning documents.

Transport Canada is divided into four business lines, each of which comprises two or more service lines (see following chart). The business lines reflect the Department's programs and services and do not mirror the organizational lines exactly. That is to say, the Assistant Deputy Minister Corporate Services falls under the Departmental Administration business line, as do the Communications Group and General Counsel. In addition, the four business lines cut across the regional organizations to ensure a multi-modal focus that concentrates on shared strategies and results. The business/service line structure is the forum for setting national programs, policies and standards and providing functional leadership to the regional offices.



### 4.3 Departmental Planned Spending

<i>(\$000's)</i>	Forecast Spending 2003-04 <sup>1</sup>	Planned Spending 2004-05 <sup>2</sup>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
Policy	492,364	<b>452,956</b>	408,364	375,719
Programs and Divestiture	364,010	<b>541,126</b>	441,087	349,970
Safety and Security	761,716	<b>884,842</b>	860,068	682,351
Departmental Administration	141,609	<b>123,737</b>	113,832	110,405
Main Estimates (gross)	1,759,699	<b>2,002,661</b>	1,823,351	1,518,445
Less: Respendable revenue <sup>3</sup>	295,950	<b>355,448</b>	357,933	365,982
<b>Total Main Estimates</b>	<b>1,463,749<sup>4</sup></b>	<b>1,647,213</b>	<b>1,465,418</b>	<b>1,152,463</b>
<i>Adjustments<sup>5</sup></i>				
• Transfer of Toronto Waterfront Revitalization Initiative to HRSDC	-	<b>(115,700)</b>	(89,900)	(88,900)
• Transfer to Office of Infrastructure Canada – Go Transit Expansion	-	-	(21,000)	(22,000)
• CATSA additional reprofiling	-	<b>64,110</b>	(45,302)	(2,608)
• Short-term Financial relief for leased National Airport System	-	<b>40,600</b>	9,300	(8,900)
• Canada Strategic Infrastructure Fund – York Transit Plan	-	<b>153</b>	147	115
• Marine Security Contribution Program (Security and Emergency Preparedness)	-	<b>5,575</b>	48,949	44,949
• Marine Security Enhancements to Ports	-	<b>3,910</b>	2,910	1,910
• Marine Security Policy Support (Policy)	-	<b>952</b>	952	952
• Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan	-	<b>10,022</b>	2,730	2,757
• Remote Rail	-	<b>20,000</b>	-	-

*(Continued on next page)*



## Departmental Planned Spending (continued)

(\$000's)	Forecast Spending 2003-04 <sup>1</sup>	Planned Spending 2004-05 <sup>2</sup>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remote Rail Transfer from DIAND</li> <li>Marine Atlantic</li> <li>Port Divestiture Program – Reprofiting</li> <li>Capital Carry forward</li> <li>Proceeds of Real property sales</li> <li>Revitalization of Inter City Passenger Rail Services in Canada</li> <li>Transfer from Department of Fisheries and Oceans Marine function<sup>6</sup></li> <li>Canada Lands Corp. sale of surplus properties up to \$6.4M</li> </ul>	- - - - - - 17,348 -	4,400 45,300 3,500 4,133 166 1,461 20,345 1	- - - - - 1,961 19,263 1	- - - - - 1,961 18,338 1
<b>Total Adjustments</b>	-	<b>108,928</b>	(69,989)	(51,425)
<b>Net Planned Spending</b>	1,481,097	<b>1,756,141</b>	1,395,429	1,101,038
Less: Non-responsible revenue <sup>3</sup>	27,853	<b>27,639</b>	28,020	28,499
<b>Plus:</b> Estimated cost of services received without charge	58,040	<b>55,419</b>	55,220	55,532
<b>Net Cost of the Department</b>	1,511,284	<b>1,783,921</b>	1,422,629	1,128,071
<b>Full Time Equivalents</b>	4,693	<b>4,812</b>	4,732	4,707

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year
2. The Planned Spending amounts represent the sum of the Annual Reference Level Update and the adjustments planned for each fiscal year.
3. For details by business line, see Table 5.4 Responsible and Non-Responsible Revenue.
4. The Main Estimates for the fiscal year 2003-2004 is \$1,580,058,000 as shown in table 5.5 Main Estimates Spending Authority.
5. Planned spending not included in Main Estimates.
6. The amounts showing for the transfer of the marine function from the Department of Fisheries and Oceans represent direct costs only. The actual amounts to be transferred had not been finalized pending a signed Memorandum of understanding (MOU).

## 5.0 Annexes

### 5.1 Summary of Capital Spending

<b>Business Line (\$000's)</b>	<b>Forecast Spending 2003-04<sup>1</sup></b>	<b>Planned Spending 2004-05<sup>2</sup></b>	<b>Planned Spending 2005-06</b>	<b>Planned Spending 2006-07</b>
Policy	8,259	1,614	2,237	450
Programs and Divestiture	34,515	36,518	56,302	66,924
Safety and Security	11,294	20,634	15,596	5,336
Departmental Administration	10,394	9,452	2,790	2,790
<b>Total Capital Spending</b>	<b>64,462</b>	<b>68,218</b>	<b>76,925</b>	<b>75,500</b>

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.
2. The Planned Spending amounts represent the sum of the Annual Reference Level Update and the adjustments planned for each fiscal year.

## 5.2 Summary of Transfer Payment Spending

<b>Business Line (\$000's)</b>	<b>Forecast Spending 2003-04<sup>1</sup></b>	<b>Planned Spending 2004-05<sup>2,3</sup></b>	<b>Planned Spending 2005-06</b>	<b>Planned Spending 2006-07</b>
<b>Grants</b>				
Policy	23,975	24,514	24,514	24,514
Programs and Divestiture	-	-	-	-
Safety and Security	1,102	250	300	300
Departmental Administration	-	-	-	-
<b>Total Grants</b>	25,077	24,764	24,814	24,814
<b>Contributions</b>				
Policy	109,201	80,098	46,509	21,236
Programs and Divestiture	212,104	385,824	280,400	143,682
Safety and Security	17,312	13,022	55,972	51,972
Departmental Administration	-	-	-	-
<b>Total Contributions</b>	338,617	478,944	382,881	216,890
<b>Total Transfer Payments</b>	363,694	503,708	407,695	241,704

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.
2. The Planned Spending amounts represent the sum of the Annual Reference Level Update and the adjustments planned for each fiscal year.
3. For a detailed list of all grants and contributions, see the 2004-2005 Estimates, Part II



### 5.3 Details on Transfer Payment Programs

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Policy</b>			
Grant to the Province of British Columbia for ferry and coastal freight and passenger services	Assist the province in providing ferry services in the waters of British Columbia.	Transportation links to the national surface transportation system from various regions and isolated areas of British Columbia.	Monitor service levels and fulfillment of provincial obligations, in addition to in-depth analysis of requested cost of living increases for grant escalation provision.
Contribution for non-VIA Rail passenger services — Ontario Northland Transportation Commission; Quebec North Shore & Labrador Railway; Algoma Central Railway.	Assist non-VIA railways to provide passenger rail transportation to regional and remote areas of Ontario.	Provision by non-VIA railways of safe, reliable and viable passenger rail transportation.	Monitor consistency with government policies and priorities, number of remote communities served and contribution to regional economies. Monitor safe practices; passenger satisfaction ratings, and measures of viability (financial capability of service providers, future capital requirements).
Contribution for ferry and coastal passenger and freight services	Monitor ferry service operations with a view to reducing operators' dependence on federal subsidies by ensuring the commercial viability of the operation through services that effectively meet demand and rates that reflect market conditions.	Safe, reliable and affordable ferry services between Wood Island and Caribou; and Souris and Cap-aux-Meules.	Monitor compliance with operating agreement conditions and commitments through user surveys, site visits, audits and inspection of safety certificates.

(Continued on next page)

## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Policy</b>			
Payment to the Canadian Wheat Board (CWB) for hopper cars for the transportation of grain in Western Canada	Assist the CWB with the leasing of hopper cars.	Efficient transportation of grain in Western Canada.	Monitor to ensure that cars are used on a commercial basis for western grain movements.
Allowances to former employees of Newfoundland Railways, Steamships and Telecommunications Services transferred to CN Rail	Assume responsibility for the portion of pension costs not payable by the Government of Newfoundland or Canadian National Railways for the transferred employees.	Ensure a pension income, equivalent to the provincial plans at the time of transfer, is accessible for the former provincial employees.	Ensure payments are made on a timely basis.
Transportation Association of Canada (TAC)	To help TAC promote the provision of safe, efficient, effective and environmentally and financially sustainable transportation services in support of Canada's social and economic goals.	Identification of common interests, development of best practices and harmonization among jurisdictions, and enhancement of the knowledge base. This will foster better decisions and lead to policies that result in improved roads, improved safety, improved environmental protection and a more efficient transportation system.	Monitor new or updated guidelines and best practices developed, the number of scholarships, training courses provided, the regulatory changes toward harmonization and the number of multi-jurisdictional calls, meetings or task forces.
Contribution to CN Rail toward the Quebec Bridge Restoration Program	Assist CN Rail with the restoration of the Quebec Bridge, which was originally built by the Government of Canada in 1918.	Continued safe operation of vehicle and train traffic on the bridge.	Monitor to ensure that restoration work undertaken is consistent with the scope of the agreement.

*(Continued on next page)*

## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name Policy	Objective	Planned Results	Assessing Results
Strategic Highway Infrastructure Program — Border Crossing (Planning and Integration)	Enhance the reliability and overall operating performance of the surface transportation system.	Improved mobility and transportation efficiencies and enhanced safety performance.	Results will be assessed at three levels — activities/outputs, behavioural outcomes and long-term impacts, such as: Improved Canada-U.S. relationship through bilateral meetings and agreements on border crossings. Projects completed by funding recipients. Improved mobility and transportation efficiencies.
Strategic Highway Infrastructure Program — Intelligent Transportation Systems	Enhance the reliability and overall operating performance of the surface transportation system.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved mobility and transportation efficiencies.</li> <li>Enhanced safety performance.</li> <li>Sustainable transportation.</li> </ul>	Results will be assessed at three levels — activities/outputs, behavioural outcomes and long-term impacts, such as: Co-funding activities of deployment and integration projects. Integrated technologies supported by and developed with target audience. Improved mobility and transportation efficiencies.

*(Continued on next page)*



**Details on Transfer Payment Programs** *(continued)*

Program Name		Objective	Planned Results	Assessing Results
Policy				
Contribution to the Greater Toronto Airport Authority (GTAA) for the air-rail link		Assist GTAA with provision of shared infrastructure and property to facilitate access for the air-rail link service into the airport.	Construction of shared support structures, station facilities and acquisition of properties to provide access for the air-rail link.	Monitor to ensure required infrastructure is constructed within allocated budget and ensure property meets environmental conditions and is incorporated into airport ground lease.

*(Continued on next page)*

## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Programs and Divestiture</b>			
Contributions to subsidize the operating deficit of municipal or other airports (original program)	Provide operating subsidies to remote airports (as identified in the National Airports Policy) that are not operated by Transport Canada.	Safe operation of those airports that are the only reliable year-round mode of transportation available to the communities they serve.	Results will be assessed every five years at program renewal. An evaluation of this program is underway. Renewal is expected prior to April 1, 2005.
Airports Capital Assistance Program (ACAP)	Assist eligible applicants in financing capital projects related to safety, asset protection and operating cost reduction.	<p>Maintenance or enhancement of airports' safety level.</p> <p>Increased life of airports' assets.</p> <p>Reduction of airports' operating costs.</p> <p>Increased use of environmentally sustainable practices at airports where possible.</p> <p>Continued operation of safe feeder airports to the National Airports System.</p> <p>Environmental sustainability.</p>	<p>The results will be assessed every five years at the time of program renewal. An evaluation of the program is underway to determine if ACAP continues to be relevant, if it has been successful (objectives, achievement and impacts), and if there are alternative, more cost-effective ways of delivering it. Renewal is expected prior to April 2005.</p>
Newfoundland and Labrador — Construct runways and related facilities in Labrador	Ensure the operational capability of eligible airports is maintained at the level necessary to meet Transport Canada certification.	Safe, reliable, year-round air transportation facilities for the coastal communities of Labrador.	Aerodrome safety condition inspection reports, Civil Aviation Daily Occurrence Reporting System (CADORS) and Program site inspection reports.

*(Continued on next page)*

## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Programs and Divestiture</b>			
Contributions to the province of New Brunswick toward highway improvements to enhance overall efficiency and promote safety while encouraging regional and industrial development and tourism	The construction, strengthening and improvement of certain highway links and roads.	Enhanced level of service. Increased mobility and transportation safety. Generation of economic benefits to the region.	At the end of the program, a retrospective evaluation will be undertaken of the program and certain projects. The analysis will look at safety, congestion and other identifiable benefits.
Contributions to the province of Quebec related to the Outaouais Road Development Agreement toward highway improvements to enhance overall efficiency and promote safety while encouraging regional and industrial development and tourism	Highway improvements to enhance overall efficiency and promote safety, while encouraging regional, industrial development and tourism.	Improved National Capital transportation system by reducing congestion and improving safety.	When the projects are completed, a retrospective analysis will be undertaken of specific projects on efficiency, safety and socio-economic aspects of the National Capital transportation system.
Trans-Canada Highway (TCH) Agreement — Newfoundland and Labrador	Improvements to the TCH in Newfoundland and Labrador as compensation for the termination of rail operations in the province.	Improved safety and enhanced level of service.	A retrospective analysis was undertaken in 1997 to assess the impact of eliminating the rail system on the cost of transportation in Newfoundland and Labrador. In the coming year, a decision will be made on whether a total program retrospective analysis will be done during 2005-06.

*(Continued on next page)*



## Details on Transfer Payment Programs (continued)

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Programs and Divestiture</b>			
Payments to CN Railway in respect of the termination of tolls on the Victoria Bridge, Montreal and for rehabilitation work on the roadway portion of the bridge	Compensate CN, as required under the Victoria Bridge Agreement of 1962, for the cost of the bridge attributable to vehicles.	Safe operation of vehicles on the bridge and approaches.	The bridge is inspected annually and the maintenance and repair program is updated accordingly.
Northumberland Strait Crossing subsidy payment	Honour constitutional obligation to provide transportation link between Prince Edward Island and the mainland.	Continuous and efficient year-round transportation of people and goods between Prince Edward Island and the mainland.	Chartered accountants/management consultants review the annual payment, which is made in accordance with the <i>Northumberland Strait Crossing Act</i> .
Contribution to the Province of Prince Edward Island for policing services in respect of the Confederation Bridge	Provide funding assistance for the appropriate level of essential ongoing policing services for the Confederation Bridge.	Safe operation of vehicles on the bridge to increase safety of the travelling public and protect property.	Quarterly and annual reports are monitored to ensure provision of an appropriate level of policing. The program was assessed prior to renewal in 2003-04; a program evaluation is planned prior to renewal in 2007-08.
Port Divestiture Fund — Contributions for the divestiture of regional/local ports and for remote ports when there is local interest	Facilitate the divestiture process by providing new owner with the resources to continue port operations for the foreseeable future.	Maintain safety and operating standards at transferred ports.	Annual verification statements are received from port operators to ensure that all expenditures are in accordance with the Contribution Agreement. Audits are also conducted on divested ports at least once during the life of the Contribution Agreement.

(Continued on next page)

## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Programs and Divestiture</b>			
Strategic Highway Infrastructure Program — Highway Component	Provide funding for provincial/territorial highway projects to address the needs of Canada's National Highway System (NHS).	Sustain strategic infrastructure investments in all regions. Enhance safety performance. Support trade and economic development. Promote sustainable transportation.	At the end of the program, a retrospective analysis will be undertaken to look at costs and benefits, impact on safety (accident rates, fatalities) and other measurable benefits (time and vehicle cost savings).
Strategic Highway Infrastructure Program — Border Crossing	Support tourism, trade and traffic flows on north-south and east-west transportation corridors across the Canada-U.S. border. Improve mobility and transportation efficiency, productivity, safety and security for passengers and freight, including inter-modal connections.	Improved mobility and transportation efficiencies. Enhanced safety performance. Enhanced trade and economic development.	At the end of the program, a retrospective analysis will be undertaken to address the impact on safety (accidents on NHS and at specific border crossings) and time savings achieved (or delays reduced) due to completion of projects.
Action Plan 2000 for Climate Change — Urban Transportation Showcase Program	Reduce the growth of greenhouse gas (GHG) emissions from the transportation sector in urban areas.	Adoption of more energy-efficient urban transportation and land use practices, and the enhancement of capacity to reduce GHG emissions. The take-up of innovative technologies and best practices related to the reduction of GHG in urban areas.	Dollar value and number of projects funded. Reported GHG reductions in emissions. Other related benefits Benefits associated with the implementation and replication of best practices.

*(Continued on next page)*

## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Programs and Divestiture</b>			
Action Plan 2000 for Climate Change — Freight Initiatives and Climate Change: Emission Reduction Package — Non-Road Freight Initiatives	Reduce the growth of greenhouse gas (GHG) emissions from the freight transportation sector.	Increased take-up of energy efficiency-enhancing technologies that can reduce GHG emissions.	Dollar value and number of projects funded. Reported GHG reductions in emissions. Ancillary benefits associated with the use of the technology and replication potential. Freight initiatives will be assessed by the number of efficiency-enhancing devices purchased and installed, reduction in GHG emissions, and surveys on up-take of technologies.
Moving on Sustainable Transportation (MOST)	The MOST program will help fund projects that provide Canadians with practical information and tools to better understand sustainable transportation issues, encourage the creation of innovative ways to promote sustainable transportation, and achieve quantifiable environmental and sustainable development benefits.	Greater awareness and use of sustainable transportation tools and practices by Canadians.	Number of projects funded. Project reach and exposure. Approaches and practices developed and implemented. Recipients will report on individual project results and actual environmental benefits (including applicable reduction in greenhouse gas emissions).

*(Continued on next page)*



## Details on Transfer Payment Programs *(continued)*

Program Name	Objective	Planned Results	Assessing Results
<b>Safety and Security</b>			
Grant to close grade crossings	Encourage road authorities to relinquish their rights to use a specific grade crossing to facilitate its closure.	Reduce the risk of collisions and casualties by re-directing traffic to safer crossings.	Crossings are closed, traffic is re-directed to safer crossings thereby reducing the risk of accidents and injuries.
Payments in support of crossing improvements approved under the <i>Railway Safety Act</i>	Provide assistance to railway companies and/or road authorities to carry out works to improve safety at public road/railway grade crossings.	Reduced risk of collisions and casualties at public road/railway grade crossings.	Ongoing monitoring by rail safety inspectors. Periodic safety audits.
Contribution to the Railway Association of Canada for Operation Lifesaver	Provide financial assistance to support Operation Lifesaver to promote railway safety.	Increased rail safety.	Ongoing monitoring of safety awareness in the industry and surrounding communities.
Payments to other governments or international agencies for the operation and maintenance of airports, air navigation and airways facilities	Provide assistance through the International Civil Aviation Organization (ICAO) for the provision of international air navigation facilities and services over the North Atlantic.	Safe, regular, efficient and economical operation of international air services over the North Atlantic.	Ongoing monitoring by ICAO. Periodic audits by the Auditor General of Canada in its capacity as official auditor for ICAO.

## 5.4 Respendable and Non-Respendable Revenue

<b>Business Line (\$000's)</b>	<b>Forecast Revenue 2003-04<sup>1</sup></b>	<b>Planned Revenue 2004-05<sup>2</sup></b>	<b>Planned Revenue 2005-06</b>	<b>Planned Revenue 2006-07</b>
<b>Respendable Revenue</b>				
<i><b>Policy</b></i>				
International cooperation contract fees	-	-	-	-
Air Services Forecasts revenues	225	160	160	160
Internal revenues from Agriculture Canada for grain monitoring	-	-	-	-
Miscellaneous internal and external revenues	540	-	-	-
	765	160	160	160
<i><b>Programs and Divestiture</b></i>				
Harbours and ports revenues	12,166	8,687	7,765	7,299
Airports operating revenues	11,698	13,250	5,633	5,717
Airports — Lease and chattel payments	214,441	284,736	296,142	304,623
Miscellaneous internal and external revenues	179	116	10	10
	238,484	306,789	309,550	317,649
<i><b>Safety and Security</b></i>				
Aviation regulatory and inspection revenues	9,903	9,762	9,736	9,736
Aviation training revenues	386	809	809	809
Internal and external revenues for aircraft services	29,825	26,700	26,700	26,700
Internal and external marine regulatory and inspection revenues	9,388	7,434	7,184	7,134
Revenues from the Registrar of Imported Vehicles Program	1,526	475	475	475
Lease payments from the Motor Vehicle Test Centre	195	280	280	280
Shortline rail inspection revenues	208	63	63	63
Internal and external revenues from research and development activities	3,870	1,884	1,884	1,884
Miscellaneous internal and external revenues	286	35	35	35
	55,587	47,442	47,166	47,116

(Continued on next page)

## Responsible and Non-Responsible Revenue *(continued)*

<b>Business Line</b> <b>(\$000's)</b>	<b>Forecast</b> <b>Revenue</b> <b>2003-04<sup>1</sup></b>	<b>Planned</b> <b>Revenue</b> <b>2004-05<sup>2</sup></b>	<b>Planned</b> <b>Revenue</b> <b>2005-06</b>	<b>Planned</b> <b>Revenue</b> <b>2006-07</b>
<b><i>Departmental administration</i></b>				
Internal and external rental and concession revenues	933	932	932	932
Miscellaneous internal and external revenues	181	125	125	125
	1,114	1,057	1,057	1,057
<b>Total Responsible Revenue</b>	295,950	355,448	357,933	365,982
<b>Non-responsible Revenue:</b>				
<b><i>Policy</i></b>				
Hopper car leases	12,000	12,000	12,000	12,000
<b><i>Programs and Divestiture</i></b>				
Non-navigational assets —				
St. Lawrence Seaway	4,600	4,300	4,300	4,300
Port sales and chattels	350	-	-	-
Canada Port Authority stipends	10,903	11,339	11,720	12,199
<b>Total Non-responsible Revenue</b>	27,853	27,639	28,020	28,499
<b>Total Revenues</b>	323,803	383,087	385,953	394,481

Due to rounding, columns may not add to totals shown.

1. Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.
2. The Planned Revenue amounts represent the sum of the Annual Reference Level Update and the adjustments planned for each fiscal year.



## 5.5 Main Estimates Spending Authority

Vote	(\$000's)	MAIN ESTIMATES	
		2004-05	2003-04
1	Operating expenditures	213,861	193,798
5	Capital expenditures	60,210	82,264
10	Grants and Contributions	531,216	401,548
15	Payments to Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc.	32,077	33,345
20	Payments to Marine Atlantic Inc.	27,607	25,095
25	Payments to VIA Rail Canada Inc.	191,301	266,201
30	Payments to the Canadian Air Transport Security Authority	466,499	459,676
35	Payment to Queens Quay West Land Corporation	—	4,000
40	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	—	—
(S)	Minister of Transport — Salary and motor car allowances	70	67
(S)	Payments to Canadian National Railway Company — Victoria Bridge, Montreal	3,300	3,300
(S)	Contributions to employee benefit plans	67,372	58,464
(S)	Payments in respect of St. Lawrence Seaway agreements	1,900	1,900
(S)	Northumberland Strait Crossing subsidy payment	51,800	50,400
<b>Total Department</b>		<b>1,647,213</b>	<b>1,580,058</b>

Due to rounding, columns may not add to total shown.

(S): Statutory

## 5.6 Net Cost of Program for the Estimates Year

<b>Total Department (\$000's)</b>	<b>2004-05</b>
<b>Gross Planned Spending</b>	2,111,589
<i>Plus: Services received without charge:</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	22,103
Contributions covering employer's share of employee's insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	25,069
Workman's compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC)	3,735
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	4,512
	55,419
<b>Gross Program Cost</b>	<b>2,167,008</b>
<i>Less:</i>	
Respendable Revenue	355,448
Non-respendable Revenue	27,639
<b>Net Cost of Program</b>	<b>1,783,921</b>

Due to rounding, columns may not add to total shown.

## 5.7 Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

<b>Business Line</b> <b>(\$000's)</b>	<b>Forecast</b> <b>Spending</b> <b>2003-04<sup>1</sup></b>	<b>Planned</b> <b>Spending</b> <b>2004-05<sup>2</sup></b>	<b>Planned</b> <b>Spending</b> <b>2005-06</b>	<b>Planned</b> <b>Spending</b> <b>2006-07</b>
<b><i>Programs and Divestiture</i></b>				
Loan to Saint John Harbour Bridge Authority	23,481	<b>22,481</b>	21,481	20,481
Loans assumed from the former St. Lawrence Seaway Authority	179	<b>179</b>	-	-
<b>Total Outstanding Loan Balance</b>	23,660	<b>22,660</b>	21,481	20,481

Due to rounding, columns may not add to total shown.

1. Reflects best forecast of planned spending to the end of the fiscal year.
2. The Planned Spending amounts represent the sum of the Annual Reference Level Update and the adjustments planned for each fiscal year.



## 5.8 Major Regulatory Initiatives

Planned Initiatives	Planned Results
Development of the <b>Marine Transportation Security Regulations</b> , which will provide the regulatory framework necessary to implement the International Ship and Port Facility Security (ISPS) Code in Canada.	Consistent application and enforcement of new international marine security requirements.
The development of a <b>regulatory framework for the Marine Facilities Restricted Area Access Clearance Program</b> , which will bring into effect a national program of background security checks of persons who require access to restricted areas of marine facilities.	Enhanced security of port workers and overall marine transportation security system.
<b>New regulation for a comprehensive monetary penalty enforcement structure</b> to be developed after July 1, 2004 and that will be consistent with the <i>Transportation Appeals Tribunal Act</i> (TATC).	Enhanced marine security.
Transport Canada's pollution prevention program will undergo a major update over the next three years through the <b>introduction of new regulations under the <i>Canada Shipping Act, 2001</i></b> . Existing provisions for sewage and air pollution will be dramatically expanded, provisions for garbage will be updated and new requirements will be introduced for anti-fouling systems and ballast water discharges. At the same time, through co-operative efforts with Environment Canada and Fisheries and Oceans Canada, a variety of issues will be addressed to further efforts to prevent ship-source marine pollution. These will include actions to accelerate the phase-out of single-hulled tankers, eliminate sub-standard ships, introduce a 'green ship' program for Canada, seek higher penalties from the courts for ship-source pollution, optimize surveillance and enforcement efforts, and investigate improvements to the provision of shore waste reception facilities. The regulations will be harmonized where necessary with other nations and administrations.	Reduction in incidents related to the pollution of the environment from ship sources.
The <b>regulatory reform of the <i>Canada Shipping Act, 2001</i></b> is proceeding in a two-phase approach. Over 100 existing regulations will be overhauled into 30 regulations in Phase I, and approximately 35 regulations will be overhauled into 11 regulations in Phase II. Phase I focuses on those that are needed to bring the Act into force and is expected to be completed by the end of 2006. The Department envisions simultaneous development of new products such as training packages and electronic documents and tools to support the new Act. Phase II will concentrate on the existing regulations that are consistent with the Act; generally, these regulations need only to be updated and modernized and not overhauled as those in Phase I.	A twenty-first century shipping law to promote safety on board vessels and protect the marine environment in the context of a healthy, competitive marine industry.

(Continued on next page)

## Major Regulatory Initiatives (continued)

Planned Initiatives	Planned Results
<p>Amendments to the <i>Aeronautics Act</i> are underway to address fatigue management, liability insurance, aviation companies' management systems, analysis and reporting of safety data, and new compliance and enforcement tools. The amendment process is progressing smoothly given early consultation with key industry stakeholders.</p> <p>The coming into force of the <i>Marine Liability Act (MLA)</i> in August 2001 provided the authority to create regulations requiring vessels used for commercial or public purposes to carry a certain level of compulsory insurance. These regulations are intended to protect the interests of passengers in the event of injury or loss of life. In August 2003, following extensive consultation with industry stakeholders as well as provincial governments and other federal departments and agencies, Transport Canada announced the proposed regime for a new compulsory passenger insurance under the MLA. The regulations are currently being drafted and it is expected they will be in place before the end of 2004.</p> <p>Development of regulations and/or security measures to support the screening of all checked baggage.</p>	<p>Modernized legislative requirements to respond to industry needs.</p> <p>Provide a balance between the interest of ship-owners and the passengers they carry. The act establishes a ship-owners' liability and will ensure there is insurance in place for this liability.</p>
<p>A review of the <i>Canadian Aviation Security Regulations</i> and security measures as required by <i>Bill C-7</i> is underway. Regulations to replace security measures no longer required to be confidential must be made within one year after the Notice of Intent is published in the <i>Canada Gazette</i>. A broader review and re-alignment of the aviation security regulatory framework is expected to take at least 3 years to complete.</p>	<p>To achieve 100% screening of checked baggage at all designated airports by December 31, 2005.</p> <p>New regulations to replace security measures that are no longer required to be confidential, and re-alignment of the aviation security regulatory framework.</p>
<p><b>Road/Railway Grade Crossing Regulations and Access Control Regulations are being developed</b> to establish more modern safety standards and provide clear responsibilities and consistency in the construction and maintenance of crossings and rail line access control. Publication of the regulations in the <i>Canada Gazette</i>, Part I is anticipated in 2004 after the completion of the Regulatory Impact Analysis Statement. Publication had been delayed to gain a better understanding of the roles and responsibilities of all involved.</p>	<p>Improved safety at highway/railway grade crossings and along rights-of-way.</p>
<p><b>Commercial Drivers' Hours of Service Regulations</b>, under the <i>Motor Vehicle Transport Act</i>, 1987, will be published in the <i>Canada Gazette</i>, Part II, in fall 2004 for implementation in 2005. These harmonized federal and provincial regulations are science-based and simplified.</p>	<p>Reduction in commercial vehicle collisions related to driver fatigue.</p>

(Continued on next page)

## Major Regulatory Initiatives (continued)

Planned Initiatives	Planned Results
<b>Motor Carrier Safety Fitness Certificate Regulations</b> , under the <i>Motor Vehicle Transport Act</i> , 1987, will be published in the <i>Canada Gazette</i> , Part II, in fall 2004 for implementation on January 1, 2005. For the first time, a prescriptive national regulatory framework will regulate federal motor carriers under a common set of rules, as administered and enforced by provinces/territories.	Reduced incidence of commercial vehicle collisions due to improved safety monitoring, accountability and enforcement of motor carriers.
<b>Amend the Canadian Aviation Regulations</b> to allow the Canadian Business Aviation Association to issue certificates of operation for Canadian non-commercially operated business aircraft and to monitor their activities.	Provide industry with additional flexibility and operating efficiencies, and the potential for operators to play a more direct role in managing their own safety systems.
<b>New Canadian Aviation Regulations</b> incorporating fatigue risk management systems into aviation maintenance organizations. These regulations are an extension of the safety management system approach to managing risks in the aviation environment. They will help minimize the potential occurrence of fatigue-related human error, build awareness of fatigue as a workplace hazard, and improve the operator's ability to mitigate the impact of fatigue-related hazards.	Enhanced aviation safety due to a reduction of incidents related to operator fatigue.
<b>New Canadian Aviation Regulations</b> to address air rage and interference with crew members. The regulations will enhance the ability of air operators, private operators and their employees to deal with the growing problem of aviation passengers who are unruly or disruptive.	Enhanced aviation safety due to a reduction of air rage and disruption incidents.
<b>New Canadian Aviation Regulations</b> to address the limitations for flight attendants' hours of work and rest periods. The regulations will minimize the possible occurrence of human errors due to fatigue, and will help counteract the detrimental effects of fatigue.	Enhanced aviation safety due to a reduction of human errors related to fatigue.
<b>New Canadian Aviation Regulations</b> to address flight attendant ratios. The regulation will modify the requirements from the current 1 flight attendant for every 40 passengers or portion thereof, to 1 flight attendant for every 50-passenger seats or portion thereof. This would harmonize Canada's regulations with those of the United States.	Provide industry with additional flexibility and operating efficiencies. Allow economic parity for the industry with the United States and all other countries with the exception of Australia (1 in 36).
<b>New Civil Aviation regulatory amendments</b> to introduce a requirement for certificate holders to have a safety management system in place that integrates operations and technical systems with financial and human resource management.	Safe operations and compliance with the Canadian Aviation Regulations.

(Continued on next page)



## Major Regulatory Initiatives (continued)

Planned Initiatives	Planned Results
<b>The Transportation of Dangerous Goods Regulations</b> will be amended to harmonize with international agreements, maintain reciprocity with U.S. provisions, revise means of containment standards to reflect new engineering developments and construction designs, and address emerging issues.	Improved level of safety in the transport of dangerous goods.
<b>New Navigation Safety Regulations</b> , including Charts and Nautical Publications Regulations 1995, Crewing Regulations and Ship Station (Radio) Technical Regulations 1999, to give effect to new international requirements contained in Chapter IV Safety of Navigation of the International Convention for the Safety of Life at Sea (1974).	Enhanced marine safety.
<b>New Special Purpose Vessel Regulations</b>	Safety of inflatable vessels that carry persons for remuneration in Canadian waters, such as for white-water rafting and whale watching.
<b>Revised Boating Restriction Regulations</b> to provide for the establishment of restrictions to boating activities and navigation in Canadian waters.	Enhanced marine safety.
<b>New Collision Regulations</b>	Uniform measures and safe conduct of vessels by giving effect to the Convention of the International Regulation for Preventing Collisions at Sea, 1972.
<b>Revised Life Saving Equipment Regulations</b>	Enhanced safety of children travelling on board Canadian vessels.
<b>Revised Ship Station (Radio) Technical Regulations 1999</b> , to prescribe technical characteristics, installation requirements and the operation and inspection of ship stations.	Enhanced marine safety.
<b>Revised Ship Station (Radio) Regulations 1999</b> , to prescribe radio communication equipment to be carried by commercial ships for the purpose of distress, urgency, safety and general communication.	Enhanced marine safety.
<b>Revised Small Vessel Regulations</b>	Enhanced safety and awareness of small vessels not regulated elsewhere.
<b>New Administrative Penalties Regulations</b> , to provide a graduated enforcement scheme and effective deterrents for violations on vessels operating in Canadian waters.	Enhanced marine safety.

(Continued on next page)

## Major Regulatory Initiatives (continued)

Planned Initiatives	Planned Results
New Ballast Water Regulations, to harmonize with the International Maritime Organization's Ballast Water Control Guidelines, U.S. laws regarding ballast water, and the Great Lakes Water Quality Agreement of 1978.	Reduced incidents related to ship-source marine pollution.
New Cargo Regulations, to rationalize existing rules for loading and stowing cargo.	Enhanced marine safety.
Revised Collision Regulations, to promote uniform measures and safe conduct of vessels.	Improved consistency of regulations and enhanced safety related to the conduct of vessels.
New Fire Safety Regulations, to protect against fire on shipboards.	Reduced risk of fire-related incidents onboard ships.
New Fishing Vessel Regulations, to provide for safety onboard fishing vessels.	Enhanced fishing vessel safety.
Load Lines Regulations, to streamline existing regulations and address the requirements of the International Load Line Convention and Protocol.	More streamlined and harmonized regulations.
Marine Personnel Regulations, to streamline the existing crewing and certification requirements into one regulation and add a labour component.	More streamlined and harmonized regulations.
Pollution Prevention Regulations, to repackaging the existing regulations and include the Convention on Marine Pollution, MARPOL Annexes 4, 5 and 6 to fit within the legal structure of the <i>Canada Shipping Act, 2001</i> .	Reduced incidents related to ship-source marine pollution.
Record Keeping Regulations, to rationalize existing requirements for keeping documentary records.	Improved record-keeping and information management.
Vessel Clearance Regulations, to streamline existing regulations and add the requirement to carry additional documentation.	More streamlined and harmonized regulations.
Canada Motor Vehicle Safety Standard 114 — Locking System, to introduce vehicle theft immobilization requirements.	Annual reduction of up to 15 fatalities and 58 injuries due to a reduction in vehicle theft by young offenders.
Canada Motor Vehicle Safety Standard (CMVSS) 208 — Occupant Restraint Systems in Frontal Impact, to be updated to ensure that seat belts and air bags are designed to provide optimal protection to belted occupants and that any unnecessary injuries due to occupant protection system are minimized.	Annual reduction of 12 fatalities and 44 serious injuries due to advanced seat belts and air bags.

(Continued on next page)

## Major Regulatory Initiatives *(continued)*

Planned Initiatives	Planned Results
<p><b>Canada Motor Vehicle Safety Standard 210.1</b> — User-ready Tether Anchorages for Restraint Systems and</p> <p><b>Canada Motor Vehicle Safety Standard 210.2</b> — Lower Universal Anchorage Systems for Restraint Systems and Booster Cushions will be extended to school buses, requiring one universal low anchorage and tether anchorage on each bench seat to properly secure infant or child restraint systems.</p>	<p>Improved safety of small children travelling on school buses.</p>
<p><b>Canada Motor Vehicle Safety Standard 206</b> — <b>Door Locks and Door Retention Components.</b> Regulatory development to properly secure infant or child restraint systems in conjunction with the National Highway Traffic Safety Administration.</p>	<p>Improved vehicle safety due to superior door lock requirements, which would also be harmonized with those of the U.S., Europe and Japan.</p>
<p><b>Canada Motor Vehicle Safety Standard 223 (new)</b> — <b>Rear Impact Guards.</b> To require most trailers with a gross vehicle weight rating of 4,536 kg or more to be equipped with rear impact guards.</p>	<p>Annual reduction of up to 4 fatalities due to reducing the consequence of vehicle collisions into the rear end of trailers.</p>
<p><b>Canada Motor Vehicle Safety Standard 301</b> — <b>Fuel System Integrity.</b> Harmonization of the rear impact crash testing with new requirements issued by the National Highway Traffic Safety Administration, including raising the speed of rear impact tests from 48 km/h to 80 km/h. This will result in harmonization of the regulations with those of the U.S.</p>	<p>Annual reduction of up to 2 fatalities due to further reducing the likelihood of fuel spillage in high speed rear impacts.</p>
<p><b>Canada Motor Vehicle Safety Standard 500</b> — <b>Low-speed Vehicles.</b> The regulatory development of additional performance criteria for low-speed vehicles will be reviewed and the definition clarified.</p>	<p>Improved safety of low-speed vehicles due to the implementation of performance requirements.</p>



## 5.9 Horizontal Initiatives

### Initiative Profile — Road Safety Vision 2010

Road Safety Vision 2010 is the national road safety plan that aims to make Canada's roads the safest in the world by 2010. All Ministers responsible for Transportation and Highway Safety endorsed the plan in the fall of 2000.

The principal difference between Road Safety Vision 2010 and its predecessor (Road Safety Vision 2001) is the inclusion of a quantitative national target (30 per cent decreases in fatalities and serious injuries by 2010) and several sub-targets that address the key road safety issues (e.g., seat belt and proper child restraint use, drinking and driving, rural road safety and commercial vehicle safety). To achieve our national target, traffic fatalities and serious injuries must decrease by 900 and 5,500, respectively, by 2010. In 2002, Canada's fatality rate was eighth-lowest among Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) member countries.

More detailed information on Canada's efforts to have the world's safest roads can be found at [www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/menu.htm).

### Roles, Responsibilities and Governance Structures

A framework for accountability, which involves task forces comprised of stakeholders from the federal, provincial/territorial governments as well as key public and private sector agencies, has been established to develop and implement initiatives to meet the target objectives. Each year, the Council of Deputy Ministers is provided with a report that summarises activities carried out and progress made towards achievement of the targets of the Vision.

**Federal departments:** The RCMP has been Transport Canada's most proactive partner in carrying out activities that are consistent with the strategic objectives of Road Safety Vision 2010. They have raised the profile of road safety issues among their members and the public, collaborated on research projects, refocused enforcement activities on the most critical areas (seat belts and drinking-driving), and attempted to improve collision data quality.

**Other national governments:** Transport Canada and other members of an Organisation for Economic Co-operation and Development Operational Committee (Germany and The Netherlands) are collaborating in the development of a survey of member countries that facilitates the exchange of current program/policy/legislative information among OECD member countries in support of national benchmarking and road safety targets. Transport Canada collaborates with the U.S. on vehicle research and standards development.

**Provincial/territorial governments:** Six task forces composed of representatives of provincial and territorial governments, Transport Canada and other key stakeholders have assumed responsibility for developing initiatives and monitoring the progress of the targets of Vision 2010.

**Municipal governments:** Transport Canada provided financial assistance to the Coronation Health Initiative Partners in Alberta to engage youth in addressing traffic safety in their own communities by implementing traffic safety projects planned during a Youth Leadership Conference. The City of Ottawa has developed an integrated road safety plan that was unveiled to the public in early 2004. Road Safety Vision 2010 was used as a template to develop a focus and timeframe for longer-term targets.

*(Continued on next page)*

## Horizontal Initiatives (continued)

### Roles, Responsibilities and Governance Structures

**Non-governmental organizations:** The Canadian Association of Chiefs of Police (CACP) requested Transport Canada's assistance in conducting a pilot study that would review the model, and if necessary, change the manner in which traffic services were delivered throughout Canada. The outcome of this pilot project, which was carried out in southern Alberta by the RCMP, resulted in a more risk-based delivery of traffic services in RCMP-policed jurisdictions throughout Canada as well as the creation of a 'how to' manual for the development and implementation of a quality traffic services program. The CACP partners with Transport Canada in the delivery of annual educational and enforcement initiatives (Operation Impact and National Road Safety Week) that raise awareness of the Road Safety Vision 2010 initiative. The Canada Safety Council (CSC) partners with Transport Canada and the CACP in the annual delivery of the National Police Award for Traffic Safety, which is presented to a police officer for outstanding achievements in traffic safety. Transport Canada provides funding to the CSC to administer the delivery of this award.

**First Nations:** Transport Canada recently joined the National Indian and Inuit Community Health Representatives Organization to help this organization address motor vehicle safety issues among aboriginal people.

### Partnering Efforts

#### Partners

- ☐ Federal Departments/agencies: Royal Canadian Mounted Police, Health Canada
- ☐ Other national governments: Organisation for Economic Co-operation and Development member countries (Germany, The Netherlands); the U.S. National Highway Traffic Safety Administration
- ☐ Provincial and territorial governments: All jurisdictional departments of Transportation and highway safety
- ☐ Municipal governments: City of Ottawa; Coronation Health Initiative Partners
- ☐ Non-governmental organizations: Canadian Association of Chiefs of Police; Canada Safety Council
- ☐ First Nations: National Indian and Inuit Community Health Representatives Organization

#### Planned Spending (\$000's)

2004-05	2005-06	2006-07
Planned spending information is not available		

### Shared Outcomes

All partnering efforts support one or more of the four strategic objectives of Road Safety Vision 2010 — raising awareness of road safety issues; improving communication, cooperation and collaboration among road safety agencies; enhancing enforcement measures; and improving national road safety data quality and collection — and will result in safer road travel for all Canadians.

(Continued on next page)

## Horizontal Initiatives (continued)

Key Programs*	Planned Results	Indicators
National Occupant Restraint Program 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimum seat belt wearing rates of 95% and proper use of child restraints by all motor vehicle occupants.</li> <li>40% decrease in the number of unbelted fatally or seriously injured occupants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Level of seat belt and child restraint use.</li> <li>Number of unbelted fatally and seriously injured occupants.</li> </ul>
Strategy to Reduce Impaired Driving Program 2010	40% decrease in the number of road users fatally or seriously injured in crashes involving a drinking driver.	Number of road users fatally or seriously injured in traffic collisions involving drinking drivers.
Speed and Intersection Safety Management Strategy	20% reduction in the number of road users fatally or seriously injured due to speed- or intersection-related crashes.	Number of fatalities related to speed- and intersection-related fatalities and serious injuries.
Vulnerable Road User Strategy	30% decrease in the number of vulnerable road users (pedestrians, cyclists, motorcyclists) killed or seriously injured.	Number of fatalities and serious injuries involving vulnerable road users.
Rural Road Safety Strategy	40% decrease in the number of road users fatally or seriously injured on rural roadways (defined as road posted speed limits of 80-90 km/h).	Number of road users killed or seriously injured on rural roadways.
High-Risk Driver Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>20% decrease in the number of road users fatally or seriously injured in crashes involving high-risk drivers.</li> <li>20% decrease in the number of young drivers/riders (16-19 years old) killed or seriously injured in crashes.</li> </ul>	Number of road users killed or seriously injured in crashes involving high-risk drivers.
Commercial Vehicle Safety	20% decrease in the number of road users killed or seriously injured in crashes involving commercial vehicles.	Number of road users killed or seriously injured in crashes involving commercial vehicles.

\* Planned spending information is not available

### Contact

Paul Gutoskie, Manager, Road Safety Vision; (613) 998-5507; gutoskp@tc.gc.ca

(Continued on next page)



## Horizontal Initiatives (continued)

### Initiative Profile — Marine Security

The establishment of a robust marine security infrastructure is key to increasing the security of the national transportation system. This initiative is aimed at safeguarding coastal marine infrastructure by having appropriate enforcement tools to intercept and apprehend would-be terrorists and/or their devices, and enhancing awareness activities of the vessels, cargo, crews and passengers destined for or within Canada's marine system. A risk management strategy was used to evaluate threat potential, vulnerability and likely impact of terrorist incidents. Broadly, risk mitigation measures were based on the level of risk assigned to the security gaps.

*Securing an Open Society: Canada's National Security Policy* was tabled in Parliament on April 27, 2004. This policy sets out an integrated strategy and action plan designed to address current and future threats and sets out a six-point plan which is comprised of:

1. **Clarifying responsibilities and strengthening co-ordination among various departments.** Transport Canada will have lead responsibility for marine security and policy coordination. The Department of Public Security and Emergency Preparedness will have lead responsibility for enforcement and policing. The Department of Defence will be responsible for coordination of on-water response to maritime threats and developing crisis.
2. **Establishing Marine Security Operations Centre** to bring to bear all civil and military resources necessary to detect, assess and respond to marine security threats;
3. **Increasing the on-water presence** on the Canadian Forces Maritime Command, RCMP and Canadian Coast Guard and increasing the Department of Fisheries and Oceans aerial surveillance activities;
4. **Investing in secure communications technologies** to enhance the ability of our civilian and naval fleets to communicate with each other and Marine Security Operations Centres;
5. **Pursuing greater co-operation with the United States** to enhance our marine defence and security; and
6. **Strengthening security at ports and other maritime facilities** through the Marine Facilities Security Contribution Program.

The International Marine Organization (IMO) has introduced a new comprehensive security regime, known as the International Ship and Port Facility Security (ISPS) Code, which comes into effect by July 1, 2004. The ISPS Code seeks to establish an international framework of co-operation between governments, government agencies and the shipping and port industries in order to detect and take preventive measures against security incidents affecting ships or port facilities used in international trade. As lead, Transport Canada in cooperation with other government agencies, departments and industry, will implement and enforce the new *Marine Transportation Security Regulations*, to bring Canada into compliance with the IMO's ISPS Code, by July 1, 2004.

*(Continued on next page)*

## Horizontal Initiatives (continued)

### Roles, Responsibilities and Governance Structures

The Government created the Interdepartmental Marine Security Working Group (IMSWG), chaired by Transport Canada, to identify and coordinate federal government actions in support of Canada's objectives concerning public security and anti-terrorism in the maritime realm, as well as its international marine security obligations. Under the guidance of the IMSWG, each partnering department is responsible for the following, as announced in January 2003:

**Transport Canada:** Regulatory development in support of new International Maritime Organization requirements; Marine Security Oversight and Enforcement (Phase I); and Marine Facilities Restricted Area Access Clearance Program (to be carried out with RCMP and CSIS support).  
**Department of Fisheries and Oceans/Canadian Coast Guard:** Contributor to the enhancement of the level of domain awareness within the Canadian exclusive economic zone (EEZ) through increased surveillance activities and the implementation of shore based Automatic Identification System (AIS) infrastructure and the development of a long range vessel tracking capability. As well, during the reporting period, DFO increased its level of on-water capability for response to marine security incidents. The continuation of LORAN-C, a long-range radionavigation position fixing system, supported collaboration initiatives with the U.S.

**Citizenship and Immigration:** Imposition of visas for seafarers joining ship in Canada (to be carried out with CSIS support); Enhanced Passenger and Crew Screening

**Public Safety and Emergency Preparedness Canada:** Counter-Terrorism Training Exercises.

**Canada Border Services Agency:** Installation of radiation detection equipment at key ports.

**Royal Canadian Mounted Police:** National Ports Project; Emergency Response Team training.

**Department of National Defence:** Contributes to improved collaboration and coordination through a Maritime Information Management and Data Exchange and enhanced domain awareness employing High Frequency Surface Wave Radar network for the surveillance of strategic high traffic coastal areas.

Partnering Efforts	Planned Spending (\$000's)		
	2004-05	2005-06	2006-07
<input type="checkbox"/> Federal Departments/agencies: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Department of National Defence (DND)</li> <li>• Transport Canada (TC)</li> <li>• Department of Fisheries and Oceans (DFO)</li> <li>• Citizenship and Immigration Canada (CIC)</li> <li>• Canadian Security Intelligence Services (CSIS)</li> <li>• Royal Canadian Mounted Police (RCMP)</li> <li>• Canada Border Services Agency (CBSA)</li> <li>• Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC)</li> </ul>	30,000 12,500 6,500 3,694 2,188 1,800 1,000 200	10,900 10,550 13,500 2,894 2,188 1,900 1,100 200	1,100 9,000 10,500 2,894 698 1,900 1,000 200
<input type="checkbox"/> International organizations: International Maritime Organization (IMO) Total:	57,882	43,232	27,292

(Continued on next page)

## Horizontal Initiatives (continued)

Shared Outcomes	
Key activities:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domain Awareness — increased surveillance and tracking of marine traffic.</li> <li>• Responsiveness — additional resources for emergency response and supporting marine security.</li> <li>• Safeguarding — includes clearance programs for marine sector employees working in restricted areas, visas for foreign seafarers joining ships in Canada, and new detection equipment in Canadian ports to monitor containers.</li> <li>• Collaboration — improved coordination and consultation on marine security.</li> </ul>	
The ultimate outcome is to improve maritime security at Canadian ports, waterways and territorial waters.	

Key Programs (Projects)	Planned Results	Indicators
Marine Security Coordination Fund (TC)	The allocation of resources in support of one-time or limited-period projects by departments or agencies that will contribute to the improvement of the coordination of marine security efforts across federal government departments and agencies and with other jurisdictions involved in marine security.	Allocation of the Marine Security Coordination Fund
AIS and Long Range Vessel Identification and Tracking (DFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design and construction of shore infrastructure for the implementation of a national Automatic Identification System and a Long Range Vessel Identification and Tracking capability.</li> <li>• AIS and long range data will be integrated into the existing national vessel traffic management information system and will be available to the Canadian federal security community.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective project approval received in May of 2004.</li> <li>• The project has established a timetable for project implementation, therefore, project status will indicate the level of success</li> </ul>
Air Surveillance Flights (DFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase in patrol hours</li> <li>• Support information exchange between government departments</li> <li>• Enhance interoperability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Results as anticipated as evidence by full usage of flight hours;</li> <li>• Increase in surveillance data coverage area</li> <li>• No duplication of information collection</li> </ul>

(Continued on next page)



## Horizontal Initiatives (continued)

Key Programs (Projects)	Planned Results	Indicators
Visas for seafarers joining ships in Canada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CIC</li> <li>• CSIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significant reduction in the number of seafarers attempting to illegally enter Canada</li> <li>• Reduction of 90% of the 51 persons posing as crewmen arriving in Canadian airports annually</li> <li>• Reduction of 90% in the 85 persons intercepted while attempting to travel to Canada under fraudulent documents</li> </ul>	Information not available
IMO Regulatory Development (TC)	Principal outcomes (first 18 months): Implementation of Canada's international commitments, namely amendments to the Safety of Life at Sea Convention (SOLAS) and the International Code of Ship and Port Facility Security by July 2004 resulting in a much enhanced marine security posture	Preliminary Indicators: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degree to which international commitments and national regulatory priorities are incorporated into the regulatory framework</li> <li>• Degree to which relevant industry stakeholders support the regulatory framework</li> <li>• Meeting IMO implementation dates.</li> <li>• Degree to which the comprehensive marine security regulatory framework is aligned with threat/risk.</li> </ul>

(Continued on next page)

## Horizontal Initiatives (continued)

Key Programs (Projects)	Planned Results	Indicators
Counter-Terrorism Training Exercises (SGC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create awareness of federal counter-terrorism responsibility resources and arrangement amongst first responders, other levels of government and international partners.</li> <li>• Promote best practices in counter-terrorism response</li> <li>• Identify vulnerabilities and areas of improvement and ensure that national counter-terrorism arrangements are consistent with the evolving threat environment.</li> <li>• Build stronger linkages between all organizations in Canada that have counter-terrorism responsibilities.</li> <li>• Reassure international partners as to Canada's capacity to respond effectively to marine-based incidents.</li> </ul>	<p>The number of participants in the exercise will be a measure of performance. Participants' feedback, which will be included in the post-exercise reports.</p>
Marine Security Oversight and Enforcement (TC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve security on-board ships and at marine facilities by establishing minimum security standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprehensive ship inspections</li> <li>• Average annual number of ship security plans reviewed/approved</li> <li>• Average annual number of Ship Security Certificates reviewed/approved</li> <li>• Average annual number of amendments to marine facility security assessments.</li> <li>• Active support of new marine security system by industry</li> <li>• Building of a constructive relationship between Marine Security Inspectors and stakeholders</li> </ul>

(Continued on next page)

## Horizontal Initiatives (continued)

Key Programs (Projects)	Planned Results	Indicators
Marine Facilities Restricted Area Access Clearance Programs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of the Infrastructure required to process the Marine Facilities Restricted Area Access Clearances will be completed by Fall 2004.</li> <li>Transportation Security Clearances will be processed at a rate of 10,000 clearances per annum</li> </ul>	<p><b>TC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Livescan will be operational in each of Montreal, Halifax and Vancouver</li> <li>Staff working at each Livescan location will be fully trained on all equipment and processes</li> <li>10,000 security clearances will be processed annually</li> <li>Acceptance of program by facility operators</li> <li>Acceptance of program by unions</li> </ul> <p><b>RCMP</b></p> <p>Activities will be monitored locally and at National Headquarters by way of RCMP audits, evaluations and reviews</p> <p>100% of TC requests for CPIC queries (Activities will depend on TC requests)</p>
Radiation Detection Equipment (CBSA)	<i>Information not available</i>	<i>Information not available</i>
Passenger & Crew Screening (CIC)	<i>Information not available</i>	<i>Information not available</i>
High Frequency Surface Wave Radar (HFSWR) at four-five sites (DND)	Establish a network of four to five HFSWR sites (which will be integrated with the two existing HFSWR sites)	Increased surveillance data from coverage in strategic traffic areas covered by HFSWR

(Continued on next page)



## Horizontal Initiatives (continued)

Key Programs (Projects)	Planned Results	Indicators
National Ports Project (RCMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The creation of three National port Enforcement Teams (Halifax, Montreal, Vancouver)</li> <li>• Staffing of 8 FTEs at port to enhance oversight and monitoring capacity.</li> <li>• Project on plan, on time and on budget</li> <li>• Teams in Vancouver and Montreal are physically located at the port facility and teams are fully operational</li> <li>• Team in Halifax to be physically located at the port at Halifax fall 2004. Team is also fully operational</li> <li>• Local management teams are in place in Halifax, Montreal and Vancouver</li> </ul>	Activities will be monitored locally and at National Headquarters by way of RCMP audits, evaluations and reviews
Emergency Response Team Training (RCMP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New funding for Emergency Response Team (ERT) Armed Ship Boarding</li> <li>• Assessment of training needs</li> <li>• Development of Course Training Standards (CTS) and National Guidelines</li> <li>• Training of instructors</li> <li>• Deliver training by fiscal year 2004-05</li> </ul>	Activities will be monitored locally and at National Headquarters by way of RCMP audits, evaluations and reviews

(Continued on next page)

## Horizontal Initiatives (continued)

Planned Spending by Project (\$000's)	2004-05	2005-06	2006-07	Total
Marine Security Coordination Fund (TC)	5,400	3,850	4,000	13,250
AIS and Long Range Vessel Identification and Tracking (DFO)	4,500	11,500	8,500	24,500
Air Surveillance Flights (DFO)	2,000	2,000	2,000	6,000
Visas for seafarers joining ships in Canada:				
• CIC	1,000	200	200	1,400
• CSIS	98	98	98	294
IMO Regulatory Development (TC)	1,100	1,000	-	2,100
Counter-Terrorism Training Exercises (SGC)	200	200	200	600
Marine Security Oversight and Enforcement (TC)	3,900	3,600	3,000	10,500
Marine Facilities Workers Clearances:				
• TC	2,100	2,100	2,000	6,200
• RCMP	200	200	300	700
• CSIS	2,090	2,090	600	4,780
Radiation Detection Equipment (CBSA)	1,000	1,100	1,000	3,100
Passenger & Crew Screening (CIC)	2,694	2,694	2,694	8,082
High Frequency Surface Wave Radar at five sites (DND)	1,143	19,000	14,500	34,643
National Ports Project (RCMP)	1,100	1,100	1,100	3,300
Emergency Response Team Training (RCMP)	500	600	500	1,600

### Contact

Gerry Frappier, Director General Security and Emergency Preparedness; (613) 990-3651; frappig@tc.gc.ca

## **5.10 Our Offices**

### **TRANSPORT CANADA HEADQUARTERS**

**Web site:**

[www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca)

**Mailing Address:**

Transport Canada  
Place de Ville, Tower C  
330 Sparks Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N5

**General Enquiries:**

Telephone: (613) 990-2309  
Fax: (613) 954-4731

**Library and Research Services  
Centre:**

Telephone: (613) 998-5128

### **TRANSPORT CANADA REGIONAL OFFICES**

**Atlantic Region**

95 Foundry Street  
Moncton, New Brunswick  
E1C 8K6  
Telephone: (506) 851-7316

**Quebec Region**

700 Leigh Capreol  
Dorval, Quebec  
H4Y 1G7  
Telephone: (514) 633-2714

**Ontario Region**

4900 Yonge Street  
Toronto, Ontario  
M2N 6A5  
Telephone: (416) 952-2170

**Prairies and Northern Region**

344 Edmonton Street  
Winnipeg, Manitoba  
R3C 0P6  
Telephone: (204) 984-8105

**Pacific Region**

620-800 Burrard Street  
Vancouver, British Columbia  
V6Z 2J8  
Telephone: (604) 666-3518



## 5.11 Links For More Information

Acts for which the Minister of Transport is responsible and/or for which he shares responsibility: [www.tc.gc.ca/acts-regulations/listofacts/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/acts-regulations/listofacts/menu.htm).

Border Infrastructure Fund (BIF) and Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF): [www.infrastructure.gc.ca](http://www.infrastructure.gc.ca)

Canadian National Committee for the World Road Association (CNC-PIARC): [www.cnc-piarc-aipcr.ca](http://www.cnc-piarc-aipcr.ca)

Civil Aviation: [www.tc.gc.ca/civilaviation](http://www.tc.gc.ca/civilaviation)

Contaminated Sites Management Plan: [www.tc.gc.ca/programs/environment/contaminatedsites/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/contaminatedsites/menu.htm)

Diversity – Embracing Change: [www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index_e.asp)

Independent Grain Monitoring: [www.quorumcorp.net](http://www.quorumcorp.net)

Intelligent Transportation Systems Plan: [www.its-sti.gc.ca](http://www.its-sti.gc.ca)

Management Review for Transport Canada's 2001-2003 Sustainable Development Strategy: [www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/strategy0103/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/strategy0103/menu.htm)

Marine Initiatives: [www.tc.gc.ca/pol/en/Marine/menu\\_e.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/Marine/menu_e.htm)

Marine Safety: [www.tc.gc.ca/marinesafety/TP/TP13595/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/marinesafety/TP/TP13595/2002/menu.htm)

Motor Carrier Standards: [www.tc.gc.ca/pol/en/truck\\_bus/mcpolicy\\_e.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/truck_bus/mcpolicy_e.htm)

Official Languages Policy Framework: [www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/siglist\\_e.asp#New](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/siglist_e.asp#New)

Partnership Border Study: [www.partnershipborderstudy.com](http://www.partnershipborderstudy.com)

Port Divestitures: [www.tc.gc.ca/programs/ports/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/ports/menu.htm)

Review of the *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992*: [www.tc.gc.ca/tdg/consult/actreview/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/tdg/consult/actreview/menu.htm)

Road Safety: [www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/roadsafety/vision/2002/menu.htm)

SHIP – Highways Component: [www.tc.gc.ca/SHIP/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/SHIP/menu.htm)

## **Links For More Information** *(continued)*

SHIP – National System Integration Component — Border crossings and Studies:  
[www.tc.gc.ca/pol/en/brochure/crossings.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/brochure/crossings.htm)

Shortsea Shipping Initiatives: [www.tc.gc.ca/POL/EN/Marine/shortseaS/menu\\_e.htm](http://www.tc.gc.ca/POL/EN/Marine/shortseaS/menu_e.htm)

Smart Borders: [www.dfait-maeci.gc.ca/can-am](http://www.dfait-maeci.gc.ca/can-am)

Transport Canada's climate change initiatives:  
[www.tc.gc.ca/programs/environment/climatechange/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/climatechange/menu.htm)

Transport Canada's 2004-2006 Sustainable Development Strategy:  
[www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/sds0406/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/sds0406/menu.htm)

Transport Canada's Sustainable Development Progress Reports:  
[www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programs/environment/sd/menu.htm)

Treasury Board's Management Accountability Framework (MAF): [www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp)

# Index

---

## A

Accessible transportation · 11  
Advisory committee on accessible transportation · 11  
***Aeronautics Act*** · 85  
Air sector monitoring · 7  
Air transportation · 7, 13  
Airport legislation · 13  
Airport rent policy review · 13  
Airports Capital Assistance Program · 5, 16, 73  
Aviation security · 43

---

## B

Border crossings and studies (SHIP) · 18  
Border Infrastructure Fund (BIF) · 19

---

## C

*Canada Marine Act* · 10  
Canada Port Authorities · 24  
*Canada Shipping Act* · 35  
Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) · 19  
*Canadian Environmental Assessment Act* · 17  
Civil aviation · 40  
Clean air initiatives · 53  
Climate change · 30, 50  
Contaminated sites · 53

---

## D

Direction 2006 · 39  
Disposal of grain hopper cars · 10  
Divestiture of non-NAS airports · 16

---

## E

Electronic collection of air transportation statistics · 8  
Environmental programs · 52

---

## F

Federal Space Review · 13  
Ferry program · 25  
Flight 2005 · 40  
Freight Efficiency and Technology Initiative (FETI) · 51

---

## G

Governance of federal bridges · 23  
Government On-line · 61

---

## I

Independent grain monitoring · 10  
***Infrastructure programs in support of highways, transit and borders*** · 19  
Innovation outreach and partnerships · 27  
**Intelligent Transportation Systems** · 19, 31  
Inter-modal policy framework and projects · 9  
International air transportation policies · 8

---

## L

Lease management · 15  
Legislative and regulatory reform · 34  
Liberalisation of air bilateral agreements · 7



---

## **M**

Marine navigational services study · 27  
Marine Safety · 40  
Marine security · 43  
Marine transportation · 10, 23  
Modal choice freight and passenger studies · 9  
Motor Carrier standards · 9  
*Motor Vehicle Safety Act* · 34  
*Motor Vehicle Transport Act, 1987* · 9, 34  
**Multi-modal security** · 44

---

## **P**

Policy framework initiatives · 7  
Port divestiture · 23  
Protection of the physical environment · 45  
*Public safety Act 2002* · 43

---

## **R**

Rail safety · 39  
Regional and small airports study · 8  
Regulatory Initiatives · 84  
Research projects · 12

Road Safety Vision 2010 · 38, 90

---

## **S**

Safety culture · 37  
Science and Technology and Research and Development · 29  
Shortsea shipping initiatives · 11  
Skills development · 28  
Smart Border Declaration · 20, 33  
St. Lawrence Seaway · 26  
Strategic environmental assessment · 53  
Strategic Highway Infrastructure Program (SHIP) · 17, 71  
Surface transportation · 9, 17  
Sustainable Development Strategy · 47

---

## **T**

The Next Wave 2003-2010 · 40  
Third party war risk liability insurance · 8  
Transportation of dangerous goods · 45  
*Transportation of dangerous goods Act, 1992* · 35  
Transportation security · 42







<i>Loi sur la marine marchande du Canada</i>	36
<i>Loi sur la sécurité des véhicules automobiles</i>	33
<i>Loi sur la sécurité publique 2002</i>	42
<i>Loi sur l'aéronautique</i>	85
<b>N</b>	
Normes sur les transporteurs routiers	9
<b>P</b>	
Perfectionnement des compétences	28
Plan sur les systèmes de transport intelligents	31
Politique sur le transport aérien international	8
<b>Postes frontaliers et études</b>	18
Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires	15
Programme de traversiers	24
Programme stratégique d'infrastructures routières (PSIR)	16
Programmes d'infrastructures (routes, transports en commun et frontières)	19
Programmes environnementaux	51
Projets de recherche	12
Protection de l'environnement physique	45
<b>R</b>	
Recherche et développement	29

Réforme des lois et des règlements	33
<b>S</b>	
Sciences et technologies	29
Sécurité ferroviaire	38
Sécurité maritime	40
Site contaminés	52
Stratégie de développement durable	47
Sûreté aérienne	42
Sûreté des transports	41
Sûreté maritime	43
Sûreté multimodale	44
Surveillance du secteur du transport aérien	7
Surveillance indépendante du système de transport du grain	10
<b>Systèmes de transport intelligents</b>	19,
	27, 71
<b>T</b>	
Transport aérien	7, 13
Transport des marchandises dangereuses	44
Transport maritime	10, 23
Transports accessible	11
Transports de surface	9, 16
<b>V</b>	
Vision sécurité routière 2010	37
Voie maritime du Saint-Laurent	25
<i>Vol 2005</i>	39

# Index

A

Administrations portuaires du Canada . 24

Aliénation des wagons-tremies affectés au transport du grain . 10

Assurance-responsabilité de tiers découlant des risques de guerre . 8

Aviation civile . 39

C

Cadre politique et projets intermodaux . 9

Cession des aéroports hors RNA . 16

Cession des ports . 23

Changement climatique . 48

Collecte électronique de statistiques sur le transport aérien . 8

Comité consultatif sur les transports accessibles . 12

Culture de sécurité . 36

D

Déclaration sur une frontière intelligente . 18, 32

Direction 2006 . 6, 38

E

Espace occupé par les ministères et organismes fédéraux . 14

Étude sur les aéroports régionaux et les petits aéroports . 9

Étude sur les services à la navigation maritime . 26

Études sur le choix modal pour les marchandises et les passagers . 9

Évaluation environnementale stratégique . 52

F

Examen de la politique sur les loyers aéroportuaires . 14

G

Gestion des baux . 14

Gestion des ponts fédéraux . 22

Gouvernement en direct . 59

I

Initiative en matière d'efficacité et de technologies du transport des marchandises (IETTM) . 50

Initiatives de réglementation . 84

Initiatives de transport maritime à courte distance . 11

Initiatives du cadre directif . 7

Initiatives sur l'air pur . 52

Innovation et partenariats . 27

L

La prochaine vague 2003-2010 . 40

Législation des aéroports . 13

Libéralisation des accords bilatéraux de transport aérien . 7

Loi canadienne sur l'évaluation environnementale . 17

Loi de 1987 sur les transports routiers . 10, 33

Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses . 34, 44

Loi maritime du Canada . 25

## Liens pour d'autres précisions (suite)

Plan de gestion des sites contaminés :

[www.tc.gc.ca/programmes/environnement/sitescontaminés/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/sitescontaminés/menu.htm)

Plan sur les systèmes de transport intelligents : [www.its-sti.gc.ca](http://www.its-sti.gc.ca)

PSIR – Volet construction routière : [www.tc.gc.ca/PSIR/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/PSIR/menu.htm)

PSIR – Volet intégration du réseau national – Postes frontaliers et études :

[www.tc.gc.ca/pol/fr/brochuref/crossingsf.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/fr/brochuref/crossingsf.htm)

Rapports d'étape de Transports Canada sur le développement durable :

[www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/menu.htm)

Sécurité maritime : [www.tc.gc.ca/securitemaritime/TP/TP13595/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/securitemaritime/TP/TP13595/2002/menu.htm)

Sécurité routière : [www.tc.gc.ca/securiteroutiere/vision/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/securiteroutiere/vision/2002/menu.htm)

Stratégie de développement durable 2004-2006 de Transports Canada :

[www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/sdd0406/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/sdd0406/menu.htm)

Surveillant indépendant du système de transport du grain : [www.quorumcorp.net](http://www.quorumcorp.net)



## 5.11 Liens pour d'autres précisions

Aviation civile : [www.tc.gc.ca/aviationcivile](http://www.tc.gc.ca/aviationcivile)

Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Conseil du Trésor : [www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp)

Cadre de la politique sur les langues officielles : [www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/siglist\\_f.asp#New](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/siglist_f.asp#New)

Cessions des ports : [www.tc.gc.ca/programmes/ports/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/ports/menu.htm)

Comité national canadien de l'Association mondiale de la route (CNC-AIPCR) : [www.cnc-piarc-aipcr.ca](http://www.cnc-piarc-aipcr.ca)

Diversité – Faire place au changement : [www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index_f.asp)

Etude sur le partenariat Canada–États-Unis sur la frontière entre l'Ontario et le Michigan : [www.partnershipborderstudy.com](http://www.partnershipborderstudy.com)

Examen de gestion de la Stratégie de développement durable 2001-2003 de Transports Canada : [www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/strategie0103/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/strategie0103/menu.htm)

Examen de la Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses : [www.tc.gc.ca/tmd/consultation/revisionloi/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/tmd/consultation/revisionloi/menu.htm)

Fonds pour l'infrastructure frontalière (FIF) et Fonds canadien pour l'infrastructure stratégique (FCIS) : [www.infrastructure.gc.ca](http://www.infrastructure.gc.ca)

Frontières intelligentes : [www.dfait-maeci.gc.ca/can-am](http://www.dfait-maeci.gc.ca/can-am)

Initiatives dans le domaine maritime : [www.tc.gc.ca/pol/fr/transport\\_maritime/menu\\_f.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/fr/transport_maritime/menu_f.htm)

Initiatives de Transports Canada sur les changements climatiques : [www.tc.gc.ca/programmes/environnement/changementclimatique/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/changementclimatique/menu.htm)

Initiatives de transport maritime à courte distance : [www.tc.gc.ca/POL/FR/transport\\_maritime/shortseas\\_f/menu\\_f.htm](http://www.tc.gc.ca/POL/FR/transport_maritime/shortseas_f/menu_f.htm)

Lois dans la sphère de responsabilité du ministre des Transports et dont il partage la responsabilité : [www.tc.gc.ca/lois-reglements/listedeslois/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/lois-reglements/listedeslois/menu.htm)

Normes sur les transporteurs routiers : [www.tc.gc.ca/pol/fr/camionnage\\_autocar/menufr.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/fr/camionnage_autocar/menufr.htm)

## 5.10 Adresse de nos bureaux

**TRANSPORTS CANADA  
ADMINISTRATION CENTRALE**

**Site Web :**

[www.tc.gc.ca](http://www.tc.gc.ca)

**Adresse postale :**

Transports Canada  
Place de Ville, tour C  
330, rue Sparks  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N5

**Renseignements généraux :**

Téléphone : (613) 990-2309  
Télécopieur : (613) 954-4731

**Centre des services de bibliothèque et**

**de recherche :**

Téléphone : (613) 998-5128

**TRANSPORTS CANADA  
BUREAUX RÉGIONAUX**

**Région de l'Atlantique**

95, rue Foundry  
Moncton (Nouveau-Brunswick)  
E1C 8K6

Téléphone : (506) 851-7316

**Région du Québec**

700, Leigh-Capreol  
Dorval (Québec)  
H4Y 1G7

Téléphone : (514) 633-2714

**Région de l'Ontario**

4900, rue Yonge

Toronto (Ontario)

M2N 6A5

Téléphone : (416) 952-2170

**Région des Prairies et du Nord**

344, rue Edmonton

Winnipeg (Manitoba)

R3C 0P6

Téléphone : (204) 984-8105

**Région du Pacifique**

620-800, rue Burrard

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6Z 2J8

Téléphone : (604) 666-3518

## Initiatives horizontales (suite)

Dépenses prévues par projet (milliers \$)	2004-05	2005-06	2006-07	Total
Fonds de coordination de la sûreté maritime (TC)	5 400	3 850	4 000	13 250
SIA et Système d'identification et de localisation à distance des navires (MPO)	4 500	11 500	8 500	24 500
Vols de surveillance aérienne (MPO)	2 000	2 000	2 000	6 000
Visas obligatoires pour les gens de mer qui montent à bord de navires au Canada :				
• CIC	1 000	200	200	1 400
• SCRS	98	98	98	294
Elaboration des règlements de l'OMI (TC)	1 100	1 000	-	2 100
Exercices d'entraînement à la lutte contre le terrorisme (SGC)	200	200	200	600
Surveillance et application de la sûreté maritime (TC)	3 900	3 600	3 000	10 500
Autorisations des personnes qui travaillent dans les installations maritimes :				
• TC	2 100	2 100	2 000	6 200
• GRC	200	200	300	700
• SCRS	2 090	2 090	600	4 780
Équipements de détection de rayonnements (ASFC)	1 000	1 100	1 000	3 100
Contrôle des passagers et des équipages (CIC)	2 694	2 694	2 694	8 082
Radars hautes fréquences à ondes de surface dans cinq emplacements (MDN)	1 143	19 000	14 500	34 643
Projet national des ports (GRC)	1 100	1 100	1 100	3 300
Entraînement des équipes d'intervention d'urgence (GRC)	500	600	500	1 600

### Personne-ressource

Gerry Frappier, directeur général, Sûreté et préparatifs d'urgence; (613) 990-3651; frappig@tc.gc.ca



## Initiatives horizontales (suite)

Principaux programmes (projets)	Résultats escomptés	Indicateurs
Projet national des ports (GRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de trois équipes nationales d'application des règlements dans les ports (Halifax, Montréal et Vancouver);</li> <li>• Dotation de 8 ETP dans les ports pour renforcer la capacité de surveillance;</li> <li>• Le projet se déroule dans le respect du plan, des délais et du budget;</li> <li>• Les équipes à Vancouver et Montréal sont physiquement situées dans l'installation portuaire et sont entièrement opérationnelles;</li> <li>• L'équipe à Halifax sera physiquement située au port de Halifax à l'automne 2004. L'équipe est également entièrement opérationnelle;</li> <li>• Des équipes de gestion locales sont en place à Halifax, Montréal et Vancouver.</li> </ul>	Les activités seront surveillées localement et à l'Administration centrale au moyen de vérifications, d'évaluations et d'examins de la GRC.
Entraînement des équipes d'intervention d'urgence (GRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux crédits pour l'Équipe d'intervention d'urgence (EIU) chargée d'arraisonner les navires;</li> <li>• Évaluation des besoins d'entraînement.</li> <li>• Élaboration des normes de formation du cours et des lignes directrices nationales;</li> <li>• Formation des instructeurs;</li> <li>• Dispenser la formation d'ici l'exercice 2004-2005.</li> </ul>	Les activités seront surveillées localement et à l'Administration centrale au moyen de vérifications, d'évaluation et d'examins de la GRC.

(Suite à la page suivante)

## Initiatives horizontales (suite)

Principaux programmes (projets)	Résultats escomptés	Indicateurs
Programme d'autorisation d'accès aux zones réglementées des installations maritimes	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'implantation des infrastructures nécessaires au traitement des autorisations d'accès aux zones réglementées des installations maritimes sera terminée d'ici l'automne 2004;</li> <li>Les autorisations de sécurité des transports seront traitées au rythme de 10 000 par an.</li> </ul>	<p><b>TC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un système Livescan entrera en service dans chacun des ports de Montréal, Halifax et Vancouver;</li> <li>Les employés qui travaillent à chaque emplacement où est installé un Livescan seront parfaitement qualifiés sur tous les équipements et méthodes;</li> <li>10 000 autorisations de sécurité seront traitées chaque année;</li> <li>Acceptation du programme par les exploitants des installations;</li> <li>Acceptation du programme par les syndicats.</li> </ul>
		<p><b>GRC</b></p> <p>Les activités seront surveillées localement et à l'Administration centrale nationale au moyen de vérifications, d'évaluations et d'examins de la GRC;</p> <p>100 % de demandes de TC au CPIC (les activités dépendront des demandes de TC).</p> <p>Information non disponible</p>
Équipements de détection de rayonnements (ASFC)	Information non disponible	Information non disponible
Contrôle des passagers et des équipages (CIC)	Information non disponible	Information non disponible
Radars hautes fréquences à ondes de surface à quatre ou cinq emplacements (MDN)	Établir un réseau de quatre à cinq radars hautes fréquences à ondes de surface (qui seront intégrés dans les deux sites existants).	Multiplication des données de surveillance résultant de la couverture de secteurs stratégiques par les radars à hautes fréquences.

(Suite à la page suivante)

## Initiatives horizontales (suite)

Principaux programmes (projets)	Résultats escomptés	Indicateurs
Surveillance et application de la sûreté maritime (TC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la sûreté à bord des navires et dans les installations maritimes en établissant des normes de sûreté minimums.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspections approfondies des navires;</li> <li>• Nombre annuel moyen de plans de sûreté des navires analysés/approuvés;</li> <li>• Nombre annuel moyen de certificats de sûreté des navires analysés/approuvés;</li> <li>• Nombre annuel moyen d'amendements aux évaluations de sûreté des installations maritimes;</li> <li>• Soutien actif de l'industrie pour le nouveau système de sûreté maritime;</li> <li>• Établissement de liens fructueux entre les inspecteurs de la sûreté maritime et les intervenants.</li> </ul>

(Suite à la page suivante)



## Initiatives horizontales (suite)

Principaux programmes (projets)	Résultats escomptés	Indicateurs
Elaboration des règlements de l'OMI (TC)	<p>Principaux résultats (18 premiers mois)</p> <p>Respect des engagements internationaux du Canada, à savoir les amendements à la Convention sur la sauvegarde de la vie humaine en mer (SOLAS) et au Code international de la sûreté des navires et des installations portuaires d'ici juillet 2004, ce qui renforcera grandement la sûreté maritime.</p>	<p>Indicateurs préliminaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mesure dans laquelle les engagements internationaux et les priorités de réglementation nationales sont incorporés dans le cadre de réglementation;</li> <li>mesure dans laquelle les intervenants compétents de l'industrie appuient le cadre de réglementation;</li> <li>respect des dates de mise en œuvre de l'OMI;</li> <li>mesure dans laquelle le cadre de réglementation détaillé de sûreté maritime coïncide avec les menaces et les risques.</li> </ul>
Exercices d'entraînement à la lutte antiterrorisme (SGC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser les intervenants, d'autres ordres de gouvernement et les partenaires étrangers aux moyens et aux dispositifs du gouvernement fédéral pour lutter contre le terrorisme;</li> <li>Promouvoir des pratiques optimales dans les interventions contre le terrorisme;</li> <li>Déceler les vulnérabilités et les secteurs passibles d'amélioration et veiller à ce que les dispositions nationales de lutte antiterrorisme soient conformes à l'évolution des menaces;</li> <li>Tisser des liens serrés entre les organismes qui sont responsables au Canada de la lutte antiterrorisme;</li> <li>Rassurer les partenaires étrangers sur la capacité du Canada à intervenir avec efficacité en cas d'incident maritime.</li> </ul>	<p>Le nombre de participants à l'exercice permettra d'en mesurer le rendement. La réaction des participants, qui figurera dans les rapports postérieurs à l'exercice.</p>

(Suite à la page suivante)

## Initiatives horizontales (suite)

Principaux programmes (projets)	Résultats escomptés	Indicateurs
Fonds de coordination de la sûreté maritime (TC)	Affectation de ressources à l'appui de projets ponctuels ou d'une durée limitée menés par des ministères ou des organismes et qui contribueront à améliorer la coordination des efforts de sûreté maritime entre tous les ministères et organismes fédéraux et avec d'autres juridictions qui s'occupent de sûreté maritime.	Attribution du Fonds de coordination de la sûreté maritime.
SIA et Système d'identification et de localisation à distance des navires (MPO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conception et construction d'infrastructures terrestres pour la mise en œuvre d'un Système d'identification automatique national et d'une capacité d'identification et de localisation à distance des navires;</li> <li>Les données du SIA et du système à distance seront intégrées dans le système d'information national existant sur la gestion du trafic maritime et seront accessibles au milieu fédéral canadien de la sécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approbation définitive du projet obtenue en mai 2004;</li> <li>Le projet comporte un calendrier de mise en œuvre; son état d'avancement sera un indicatif de son succès.</li> </ul>
Vols de surveillance aérienne (MPO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter les heures de patrouille;</li> <li>Appuyer l'échange d'informations entre les ministères du gouvernement;</li> <li>Acroître l'interopérabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les résultats escomptés prouveront l'utilisation intégrale des heures de vol;</li> <li>Augmentation du secteur de couverture des données de surveillance;</li> <li>Pas de recoupement dans la collecte des données.</li> </ul>
Visas obligatoires pour les gens de mer qui montent à bord de navires au Canada : <ul style="list-style-type: none"> <li>CIC</li> <li>SCRS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse importante du nombre de gens de mer qui essaient d'entrer clandestinement au Canada;</li> <li>Baisse de 90 % des 51 personnes qui se présentent chaque année aux aéroports canadiens comme membres d'équipage;</li> <li>Baisse de 90 % des 85 personnes interceptées alors qu'elles cherchent à venir au Canada munies de faux papiers.</li> </ul>	Information non disponible

(Suite à la page suivante)

## Initiatives horizontales (suite)

Efforts de partenariats		Dépenses prévues (milliers \$)		
Partenaires		2004-05	2005-06	2006-07
<input type="checkbox"/> Ministères et organismes fédéraux : <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère de la Défense nationale (MDN)</li> <li>Transports Canada (TC)</li> <li>Ministère des Pêches et des Océans (MPO)</li> <li>Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)</li> <li>Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)</li> <li>Gendarmerie royale du Canada (GRC)</li> <li>Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)</li> <li>Ministère de la Sécurité publique et de la protection civile (SPPC)</li> </ul>		30 000	10 900	1 100
		12 500	10 550	9 000
		6 500	13 500	10 500
		3 694	2 894	2 894
		2 188	2 188	698
		1 800	1 900	1 900
		1 000	1 100	1 000
		200	200	200
<input type="checkbox"/> Organisations internationales : Organisation maritime internationale (OMI)		—	—	—
Total :		57 882	43 232	27 292

## Résultats partagés

Principales activités :

- Sensibilisation au domaine – surveillance et suivi accrus du trafic maritime.
- Réceptivité – moyens supplémentaires pour les interventions d'urgence et appui de la sûreté maritime.
- Protection – englobe les programmes d'autorisation pour les employés du secteur maritime appelés à travailler dans les zones réglementées, les visas que doivent se procurer les gens de mer étrangers qui montent à bord de navires au Canada et les nouveaux équipements de détection dans les ports canadiens pour surveiller les conteneurs.
- Collaboration – renforcement de la coordination et des consultations sur la sûreté maritime.

Le résultat final est d'améliorer la sûreté maritime dans les ports, les voies navigables et les eaux territoriales du Canada.

(Suite à la page suivante)



**Initiatives horizontales** *(suite)*

**Rôles, responsabilités et structures de gestion**

Le gouvernement a institué le Groupe de travail interministériel sur la sûreté maritime (GTISM), présidé par Transports Canada, pour qu'il détermine et coordonne les mesures du gouvernement fédéral à l'appui des objectifs du Canada en matière de sécurité publique et de lutte contre le terrorisme dans l'industrie du transport maritime, et qu'il s'acquitte de ses obligations internationales en matière de sûreté maritime.

Sous la direction du GTISM, chaque ministère partenaire est responsable de ce qui suit, selon l'annonce faite en janvier 2003 :

**Transports Canada** : élaboration de règlements à l'appui des nouvelles prescriptions de l'Organisation maritime internationale – Surveillance et respect de la sûreté maritime (phase I); et Programme d'accès aux zones réglementées des infrastructures maritimes (qui doit être réalisé avec l'appui de la GRC et du SCRS).

**Ministère des Pêches et des Océans/Garde côtière canadienne** : contribue à un plus grand niveau de sensibilisation dans la zone économique exclusive du Canada (EEZ) par un renforcement des activités de surveillance et l'implantation d'un Système d'identification automatique (SLA) terrestre et le renforcement du Système d'identification et de localisation à distance des navires. Par ailleurs, durant la période visée par le rapport, le MPO a renforcé sa présence en mer pour intervenir en cas d'incident de sûreté maritime. Le maintien du LORAN-C, système de radionavigation de longue portée, a permis d'appuyer des initiatives concertées avec les États-Unis.

**Citoyenneté et Immigration** : exigence de visas de la part des gens de mer qui montent à bord de navires au Canada (moyennant l'appui du SCRS); renforcement du contrôle des passagers et des équipages.

**Sécurité publique Canada** : exercices d'entraînement à la lutte contre le terrorisme.

**Agence des services frontaliers du Canada** : installation d'équipements détecteurs de rayonnements dans les principaux ports.

**Gendarmerie royale du Canada** : projet national des ports; entraînement de l'équipe d'intervention d'urgence.

**Ministère de la Défense nationale** : contribue à une collaboration et à une coordination accrues par la gestion et l'échange d'informations maritimes et à une plus grande sensibilisation à l'aide d'un Réseau de radars haute fréquence à ondes de surface pour assurer la surveillance des régions côtières stratégiques à forte densité de trafic.

*(Suite à la page suivante)*

**Initiatives horizontales (suite)**

**Profil d'initiative – Sûreté maritime**

L'implantation d'une solide infrastructure de sûreté maritime est indispensable pour rehausser la sûreté du réseau national de transport. Cette initiative a pour but de protéger les infrastructures maritimes côtières en disposant des instruments voulus d'application de la loi pour intercepter et appréhender les éventuels terroristes et (ou) leurs arsenaux, et de multiplier les activités de sensibilisation des navires, des cargaisons, des équipages et des passagers qui se destinent au réseau de transport maritime du Canada ou qui s'y trouvent déjà. On a recouru à une stratégie de gestion des risques pour évaluer les risques de menace, les vulnérabilités et l'impact probable des actes de terrorisme. Généralement parlant, les mesures d'atténuation des risques dépendaient du niveau de risque attribué aux carences de sûreté.

*Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale* a été présenté au Parlement le 27 avril 2004. Cette politique contient la stratégie intégrée et le plan d'action conçus pour faire face aux menaces actuelles et futures et elle présente un plan en six points consistant :

1. **à clarifier les responsabilités et à renforcer la coordination entre divers ministères.** Transports Canada sera le principal responsable de la sûreté maritime et de la coordination des politiques. Le ministère de la Sécurité publique sera le principal responsable de l'application des règlements et des services de police. Le ministère de la Défense sera chargé pour sa part de coordonner les interventions en mer en cas de menace à la sûreté maritime et de crise imminente;
2. **à établir un Centre des opérations de sûreté maritime** pour déployer toutes les ressources civiles et militaires nécessaires à la détection et à l'évaluation des menaces à la sûreté maritime et intervenir au besoin;
3. **à renforcer la présence en mer** du Commandement maritime des Forces canadiennes, de la GRC et de la Garde côtière canadienne, et à multiplier les activités de surveillance aérienne du ministère des Pêches et des Océans;
4. **à investir dans des technologies de radiocommunications sécurisées** pour renforcer la capacité de nos flottes civile et navale à communiquer l'une avec l'autre et avec les centres des opérations de sûreté maritime;
5. **à resserrer la collaboration avec les États-Unis** pour renforcer la défense et la sûreté maritimes;
6. **à renforcer à sûreté des ports et autres installations maritimes** par le biais du Programme de contribution à la sûreté des installations maritimes.

L'Organisation maritime internationale (OMI) a adopté un nouveau régime de sûreté détaillé, connu sous l'appellation de Code international de la sûreté des navires et des installations portuaires (ISPS), qui doit entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2004. Le Code ISPS a pour but d'établir un cadre international de collaboration entre les gouvernements, les organismes gouvernementaux et les entreprises maritimes et portuaires pour détecter et prendre des mesures préventives contre les incidents de sûreté qui touchent les navires ou les installations portuaires utilisés dans le cadre du commerce international. En tant que ministre directeur, Transports Canada collabore avec d'autres organismes et ministères du gouvernement et le secteur privé à l'adoption et au respect du nouveau Règlement sur la sûreté du transport maritime, de manière à ce que le Canada devienne conforme au Code ISPS de l'OMI d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2004.

*(Suite à la page suivante)*

Initiatives horizontales (suite)

Programmes clés*	Résultats escomptés	Indicateurs
Sécurité des véhicules commerciaux	Baisse de 20 % du nombre d'usagers de la route tués ou grièvement blessés dans des accidents impliquant des véhicules commerciaux.	Nombre d'usagers de la route tués ou grièvement blessés dans des accidents impliquant des véhicules commerciaux.

\* On ne dispose pas de données sur les dépenses prévues.

Personne-ressource

Paul Gutoskie, gestionnaire, Vision sécurité routière; (613) 998-5507; gutoskp@tc.gc.ca

(Suite à la page suivante)



## Initiatives horizontales (suite)

### Résultats partagés

Tous les efforts de partenariat visent un ou plusieurs des quatre objectifs stratégiques du programme Vision sécurité routière 2010 – sensibiliser les gens aux problèmes de sécurité routière; améliorer les communications, la coopération et la collaboration entre les organismes de sécurité routière; renforcer les mesures d'application de la loi; et améliorer la qualité et la collecte des données nationales sur la sécurité routière – et aboutiront à des déplacements routiers plus sécuritaires pour tous les Canadiens.

Programmes clés*	Résultats escomptés	Indicateurs
Programme canadien sur la protection des occupants 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Port de la ceinture de sécurité par au moins 95 % des occupants de véhicules automobiles et utilisation correcte des dispositifs de retenue pour enfants par les occupants de tous les véhicules automobiles;</li> <li>Diminution de 40 % du nombre d'occupants mortellement ou grièvement blessés qui ne portaient pas leur ceinture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de port de la ceinture de sécurité et d'utilisation des dispositifs de retenue pour enfants;</li> <li>Nombre d'occupants non attachés mortellement et grièvement blessés.</li> </ul>
Stratégie 2010 pour réduire la conduite avec facultés affaiblies	Baisse de 40 % du nombre d'usagers de la route mortellement ou grièvement blessés dans des accidents impliquant un conducteur en état d'ébriété.	Nombre d'usagers de la route mortellement ou grièvement blessés dans des accidents impliquant un conducteur en état d'ébriété.
Stratégie de gestion de la vitesse et de la sécurité aux carrefours	Baisse de 20 % du nombre d'usagers de la route mortellement ou grièvement blessés dans des accidents dus à la vitesse ou survenus à un carrefour.	Nombre de victimes attribuables à la vitesse et d'usagers mortellement et grièvement blessés dans des accidents survenus à un carrefour.
Stratégie sur les usagers vulnérables de la route	Baisse de 30 % du nombre d'usagers de la route vulnérables (piétons, cyclistes, motocyclistes) tués ou grièvement blessés.	Nombre d'usagers de la route vulnérables mortellement et grièvement blessés.
Stratégie sur la sécurité des routes rurales	Baisse de 40 % du nombre d'usagers de la route mortellement ou grièvement blessés sur des routes rurales (que l'on définit comme des routes où les limites de vitesse affichées se situent entre 80 et 90 km/h).	Nombre d'usagers de la route tués ou grièvement blessés sur des routes rurales.
Stratégies sur les conducteurs à haut risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse de 20 % du nombre d'usagers de la route mortellement ou grièvement blessés dans des accidents impliquant des conducteurs à haut risque;</li> <li>Baisse de 20 % du nombre de jeunes conducteurs/passagers (de 16 à 19 ans) tués ou grièvement blessés dans des accidents.</li> </ul>	Nombre d'usagers de la route tués ou grièvement blessés dans des accidents impliquant des conducteurs à haut risque.

(Suite à la page suivante)

## Initiatives horizontales (suite)

### Rôles, responsabilités et structures de gestion

**Administrations municipales :** Transports Canada a apporté son aide financière à la Coronation Health Initiative Partners en Alberta pour inciter les jeunes à promouvoir la sécurité routière dans leurs propres collectivités en réalisant des projets de sécurité routière planifiés à l'occasion d'une Conférence sur le leadership des jeunes. La ville d'Ottawa a conçu un plan de sécurité routière intégré qui a été dévoilé au public au début de 2004. Le programme Vision sécurité routière 2010 a servi de modèle à l'élaboration du cadre et de l'échéancier des cibles à plus long terme.

**Organisations non gouvernementales :** l'Association canadienne des chefs de police (ACCP) a demandé l'aide de Transports Canada dans la réalisation d'un projet pilote en vue d'analyser le modèle et, au besoin, de modifier la façon dont les services de circulation sont assurés à travers le Canada. L'issue de ce projet pilote, réalisé dans le Sud de l'Alberta par la GRC, a été des services de circulation plus axés sur les risques dans les juridictions du Canada où la GRC est responsable des services de police, de même que la création d'un manuel sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de services de circulation de qualité. L'ACCP a établi un partenariat avec Transports Canada pour prendre des initiatives annuelles d'éducation et d'application (Opération Impact et Semaine nationale de la sécurité routière) dont le but est de sensibiliser tous les Canadiens à l'initiative Vision sécurité routière 2010. Le Conseil canadien de la sécurité (CCS) a établi un partenariat avec Transports Canada et l'ACCP pour la remise annuelle du Prix national de la sécurité routière – Service de police, qui est décerné à un agent de police au titre de ses exploits au chapitre de la sécurité routière. Transports Canada verse des fonds au CCS pour l'administration de l'attribution de ce prix.

**Premières nations :** Transports Canada a récemment adhéré à l'Organisation nationale des représentants indiens et inuits en santé communautaire pour l'aider à faire face aux problèmes de sécurité routière parmi les peuples autochtones.

Efforts de partenariat		Dépenses prévues (milliers \$)		
Partenaires		2004-05	2005-06	2006-07
<input type="checkbox"/> Ministères/organismes fédéraux : Gendarmerie royale du Canada, Santé Canada. <input type="checkbox"/> Autres gouvernements nationaux : pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (Allemagne, Pays-Bas); National Highway Traffic Safety Administration des États-Unis. <input type="checkbox"/> Gouvernements provinciaux et territoriaux : tous les ministères des Transports et de la Sécurité routière des provinces et des territoires. <input type="checkbox"/> Administrations municipales : ville d'Ottawa; Coronation Health Initiative Partners. <input type="checkbox"/> Organisations non gouvernementales : Association canadienne des chefs de police; Conseil canadien de la sécurité. <input type="checkbox"/> Premières nations : Organisation nationale des représentants indiens et inuits en santé communautaire.		On ne dispose pas de données sur les dépenses prévues.		

(Suite à la page suivante)

## 5.9 Initiatives horizontales

### Profil d'initiative – Vision sécurité routière 2010

Le programme Vision sécurité routière 2010 est le plan national de sécurité routière qui vise à faire du réseau routier canadien le plus sûr du monde d'ici 2010. Tous les ministres responsables des transports et de la sécurité routière ont avalisé le plan à l'automne 2000.

La principale différence entre le programme Vision sécurité routière 2010 et celui qui l'a précédé (Vision sécurité routière 2001) tient à l'insertion d'une cible nationale quantitative (diminution de 30 % du nombre de victimes et de blessés graves d'ici 2010) et de plusieurs sous-cibles qui portent sur les grands problèmes de sécurité routière (p. ex. port de la ceinture de sécurité et bonne utilisation des dispositifs de retenue pour enfants, l'alcool au volant, la sécurité sur les routes rurales et la sécurité des véhicules commerciaux). Pour atteindre la cible nationale, il faut que les victimes de la route et les blessés graves diminuent respectivement de 900 et de 5 500 d'ici 2010. En 2002, le taux d'accidents mortels du Canada était le huitième plus bas parmi les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

On trouvera d'autres précisions sur les efforts déployés par le Canada pour avoir le réseau routier le plus sûr du monde à l'adresse [www.tc.gc.ca/securetroutiere/vision/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/securetroutiere/vision/menu.htm).

### Rôles, responsabilités et structures de gestion

Un cadre de responsabilisation qui se compose de groupes de travail formés d'intervenants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, ainsi que des principaux organismes des secteurs public et privé, a été créé pour élaborer et prendre des initiatives afin d'atteindre les objectifs fixés. Chaque année, le Conseil des sous-ministres reçoit un rapport qui résume les activités menées et les progrès réalisés dans l'atteinte des cibles de la Vision.

**Ministères fédéraux :** la GRC a été le partenaire le plus proactif de Transports Canada dans l'accomplissement d'activités qui cadrent avec les objectifs stratégiques du programme Vision sécurité routière 2010. Les deux organismes ont rehaussé la notoriété des problèmes de sécurité routière parmi leurs membres et le public, ils ont collaboré à des projets de recherche, ont recentré les activités d'application sur les secteurs les plus névralgiques (comme le port de la ceinture de sécurité et l'alcool au volant) et se sont efforcés d'améliorer la qualité des données sur les collisions.

**Autres gouvernements nationaux :** Transports Canada et d'autres membres d'un Comité opérationnel (Allemagne et Pays-Bas) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) collaborent à la conception d'un sondage destiné aux pays membres qui facilite l'échange de données sur les programmes/politiques/lois actuels parmi les pays membres de l'OCDE afin d'établir un système national de référence et des cibles de sécurité routière. Transports Canada collabore avec les États-Unis à des recherches sur les véhicules et à l'élaboration de normes.

**Gouvernements provinciaux et territoriaux :** six groupes de travail formés de représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux, de Transports Canada et d'autres intervenant majeurs ont assumé la responsabilité d'initiatives et de surveillance des progrès réalisés dans l'atteinte des cibles de Vision 2010.

*(Suite à la page suivante)*



## Principales initiatives de réglementation (suite)

Initiatives prévues	Résultats escomptés
<p><b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada (NSVAC) 208</b> – Les systèmes de retenue des occupants en cas de collision frontale doivent être actualisés pour s'assurer que les ceintures de sécurité et les coussins gonflables assurent la protection optimale des occupants qui ont bouclé leur ceinture et ainsi minimiser les blessures inutiles causées par les systèmes de retenue des occupants.</p>	<p>Diminution annuelle de 12 victimes et 44 blessés graves grâce à l'évolution des ceintures de sécurité et des coussins gonflables.</p>
<p><b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada 210.1</b> – Ancrages d'attache prêts à utiliser pour les ensembles de retenue, et <b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada 210.2</b> – Dispositifs universels d'ancrages d'attaches inférieurs des ensembles de retenue et des coussins d'appoint, s'appliquant désormais aux autobus scolaires, nécessitant un ancrage d'attache inférieur et un ancrage de ceinture de sécurité sur chaque banquette pour bien attacher les systèmes de retenue des enfants ou des enfants en bas âge.</p>	<p>Amélioration de la sécurité des petits enfants qui voyagent dans des autobus scolaires.</p>
<p><b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada 206</b> – <b>Serrures de porte et composants de retenue de porte.</b> Élaboration d'un règlement pour correctement attacher les systèmes de retenue des enfants ou des enfants en bas âge parallèlement à la National Highway Traffic Safety Administration.</p>	<p>Amélioration de la sécurité des véhicules grâce à un verrou de porte supérieur, qui sera également harmonisée avec les règlements en vigueur aux États-Unis, en Europe et au Japon.</p>
<p><b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada 223 (nouvelle)</b> – <b>Pare-chocs arrière.</b> Exiger que la plupart des remorques dont le poids nominal brut est égal ou supérieur à 4 536 kg soient équipées de pare-chocs arrière.</p>	<p>Diminution annuelle de jusqu'à 4 victimes résultant de collisions automobiles à l'arrière des remorques.</p>
<p><b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada 301</b> – <b>Étanchéité du circuit d'alimentation en carburant.</b> Harmonisation des nouveaux tests de collision par l'arrière et des nouvelles prescriptions publiées par la National Highway Traffic Safety Administration, notamment un relèvement de la vitesse des tests de collision par l'arrière de 48 km/h à 80 km/h. Cela permettra d'harmoniser les règlements avec ceux des États-Unis.</p>	<p>Baisse annuelle de jusqu'à 2 victimes grâce à une diminution des risques de déversements de carburant lors de collisions par l'arrière à grande vitesse.</p>
<p><b>Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada 500</b> – <b>Véhicules à basse vitesse.</b> L'insertion dans la réglementation de critères de performance supplémentaires pour les véhicules à basse vitesse sera analysée et la définition sera clarifiée.</p>	<p>Sécurité accrue des véhicules à basse vitesse grâce à l'adoption de prescriptions sur les performances.</p>

## Principales initiatives de réglementation (suite)

Initiatives prévues	Résultats escomptés
Révision du règlement sur les abordages, pour promouvoir des mesures uniformes et la conduite sécuritaire des navires.	Plus grande uniformité des règlements et renforcement de la sécurité en ce qui concerne la conduite des navires.
Nouveau règlement de sécurité incendie, pour se protéger contre les incendies à bord des navires.	Diminution des risques d'incendie à bord des navires.
Nouveau règlement sur les bateaux de pêche, pour assurer la sécurité à bord des bateaux de pêche.	Renforcement de la sécurité des bateaux de pêche.
Règlement sur les lignes de charge, afin de rationaliser la réglementation en vigueur et de respecter les prescriptions de la Convention internationale sur les lignes de charge et son protocole.	Plus grande rationalisation et harmonisation des règlements.
Règlement sur le personnel maritime, afin de rationaliser en un seul règlement les prescriptions relatives à l'armement en équipage et à la certification et d'ajouter un élément de main-d'œuvre.	Plus grande rationalisation et harmonisation des règlements.
Règlement sur la prévention de la pollution, afin de réagencer les règlements en vigueur et d'insérer les annexes 4, 5 et 6 de la Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires (MARPOL) pour qu'elles s'intègrent dans la structure juridique de la <i>Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada</i> .	Baisse du nombre d'incidents de pollution du milieu marin par les navires.
Règlement sur la tenue de dossiers, afin de rationaliser les prescriptions en vigueur sur la tenue des documents.	Amélioration de la tenue des dossiers et de la gestion des informations.
Règlement sur les congés des navires, afin de rationaliser les règlements en vigueur et d'y ajouter l'obligation de transporter des documents supplémentaires.	Plus grande rationalisation et harmonisation des règlements.
Norme de sécurité des véhicules automobiles au Canada (NSVAC) 114 – Système de verrouillage, afin d'adopter des prescriptions sur l'immobilisation des véhicules contre le vol.	Diminution annuelle de jusqu'à 15 victimes et 58 blessés grâce à une réduction des vols de véhicule par de jeunes délinquants.

(Suite à la page suivante)

## Principales initiatives de réglementation *(suite)*

Initiatives prévues	Résultats escomptés
Révision du règlement sur les restrictions à la conduite des bateaux qui prévoit l'imposition de restrictions à la conduite des embarcations et à la navigation dans les eaux canadiennes.	Renforcement de la sécurité maritime.
Nouveau règlement sur les abordages	Mesures uniformes et conduite sécuritaire des navires grâce à l'entrée en vigueur de la Convention du Règlement international de 1972 pour prévenir les abordages en mer.
Révision du règlement sur l'équipement de sauvetage	Renforcement de la sécurité des enfants qui voyagent à bord d'embarcations canadiennes.
Révision du règlement technique de 1999 sur les stations de navires (radio), qui prescrit les caractéristiques techniques, les prescriptions d'installation, le fonctionnement et l'inspection des stations de navires.	Renforcement de la sécurité maritime.
Révision du règlement de 1999 sur les stations de navires (radio), qui prescrit les équipements de radiocommunications qui doivent se trouver à bord des navires commerciaux pour les communications de détresse, d'urgence, de sécurité et générales.	Renforcement de la sécurité maritime.
Révision du règlement sur les petits bâtiments	Renforcement de la sécurité et sensibilisation accrue aux petits bâtiments qui ne sont pas réglementés ailleurs.
Nouveau règlement sur les sanctions administratives, qui prévoit un régime d'application progressif et des facteurs de dissuasion efficaces en cas d'infraction commise à bord des navires naviguant dans les eaux canadiennes.	Renforcement de la sécurité maritime.
Nouveau règlement sur les eaux de ballast, pour l'harmoniser avec les Directives de contrôle des eaux de ballast de l'Organisation maritime internationale, la législation américaine sur les eaux de ballast et l'Accord de 1978 sur la qualité de l'eau des Grands Lacs.	Baisse du nombre d'incidents de pollution du milieu marin causée par les navires.
Nouveau règlement sur les cargaisons, afin de rationaliser les règlements existants qui régissent le chargement et l'arrimage des cargaisons.	Renforcement de la sécurité maritime.

*(Suite à la page suivante)*



Principales initiatives de réglementation (suite)

Initiatives prévues	Résultats escomptés
Nouveau règlement de l'aviation canadien pour faire face aux limites des heures de travail et des périodes de repos des agents de bord. Ce règlement minimisera les risques d'erreurs humaines attribuables à la fatigue et aidera à contrecarrer les effets néfastes de la fatigue.	Renforcement de la sécurité aérienne grâce à une diminution des erreurs humaines attribuables à la fatigue.
Nouveau règlement de l'aviation canadien pour faire face au ratio d'agent de bord. La réglementation modifiera les exigences du ratio actuel qui est de 1 agent de bord pour 40 passagers à 1 agent de bord pour 50 sièges de passager. Cela harmonisera la réglementation canadienne avec celle des Etats-Unis.	Flexibilité et efficacité opérationnelle accrue pour l'industrie aérienne. Parité économique pour le commerce avec les Etats-Unis et tous les autres pays à l'exception de l'Australie (1 pour 36).
Nouveaux amendements à la réglementation de l'aviation civile afin d'obliger les titulaires d'un certificat à se doter d'un système de gestion de la sécurité qui intègre les systèmes d'exploitation et les systèmes techniques dans la gestion des ressources financières et humaines.	Opérations sécuritaires et respect du Règlement de l'aviation canadien.
Le Règlement sur le transport des marchandises dangereuses sera amendé pour l'harmoniser avec les accords internationaux, préserver la réciprocité avec les dispositions américaines, réviser les normes sur les moyens de confinement afin de refléter les nouveaux développements techniques et normes de construction et de faire face aux questions émergentes.	Amélioration du niveau de sécurité en ce qui concerne le transport des marchandises dangereuses.
Nouveau règlement sur la sécurité de la navigation, qui comprend le Règlement sur les cartes marines et les publications nautiques (1995), le Règlement sur l'armement en équipage des navires et le Règlement technique de 1999 sur les stations de navires (radio), afin de rendre exécutoires les prescriptions que contient le chapitre IV de la Convention internationale sur la sauvegarde de la vie humaine en mer (1974), intitulé Sécurité de la navigation.	Renforcement de la sécurité maritime.
Nouveau règlement sur les bâtiments à usage spécial	Sécurité des embarcations gonflables qui transportent des personnes contre rémunération dans les eaux canadiennes, notamment pour la descente de rapides et l'observation des baleines.

(Suite à la page suivante)

## Principales initiatives de réglementation (suite)

Initiatives prévues	Résultats escomptés
<p>Le Règlement sur les heures de service des chauffeurs de véhicules commerciaux, en vertu de la <i>Loi de 1987 sur les transports routiers</i>, sera publié dans la partie II de la <i>Gazette du Canada</i> à l'automne 2004 pour entrer en vigueur en 2005. Ces règlements fédéraux et provinciaux harmonisés reposent sur des principes scientifiques objectifs et sont simplifiés.</p>	<p>Diminution du nombre de collisions des véhicules commerciaux attribuables à la fatigue des conducteurs.</p>
<p>Le <b>Règlement sur les certificats d'aptitude à la sécurité des transporteurs routiers</b>, établi en vertu de la <i>Loi de 1987 sur les transports routiers</i>, sera publié dans la partie II de la <i>Gazette du Canada</i> à l'automne 2004 pour entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Pour la première fois, un cadre de réglementation national prescriptif réglementera les transporteurs routiers fédéraux en vertu d'un ensemble de règles communes qui seront administrées et appliquées par les provinces et les territoires.</p>	<p>Baisse de l'incidence des collisions impliquant des véhicules commerciaux grâce à l'amélioration de la surveillance de la sécurité, de la responsabilisation et de l'application de la loi par les transporteurs routiers.</p>
<p><b>Amender le Règlement de l'aviation canadien</b> afin de permettre à l'Association canadienne de l'aviation d'affaires de délivrer des certificats d'exploitation aux avions d'affaires canadiens qui ne sont pas exploités à des fins commerciales et de surveiller leurs activités.</p>	<p>Conférer à l'industrie une flexibilité accrue et lui permettre de réaliser des économies d'exploitation, et permettre aux exploitants de jouer un rôle plus direct dans la gestion de leurs propres systèmes de sécurité.</p>
<p><b>Nouveau règlement de l'aviation canadien</b> incorporant des systèmes de gestion des risques dus à la fatigue dans les organismes de maintenance des aéronefs. Ce règlement s'inscrit dans la stratégie des systèmes de gestion de la sécurité visant à gérer les risques dans le milieu aéronautique. Il contribuera à minimiser les risques d'erreurs humaines attribuables à la fatigue, de faire de la fatigue un risque professionnel et d'améliorer la capacité des exploitants à atténuer l'impact des risques dus à la fatigue.</p>	<p>Renforcement de la sécurité aérienne grâce à une diminution du nombre d'incidents attribuables à la fatigue des exploitants.</p>
<p><b>Nouveau règlement de l'aviation canadien</b> pour faire face à la rage de l'air et à l'interférence avec les membres d'équipage. Ce règlement a pour but de mieux permettre aux exploitants de services aériens, aux exploitants privés et à leurs employés de faire face au problème croissant des passagers aériens indisciplinés ou dérangeants.</p>	<p>Renforcement de la sécurité aérienne grâce à une baisse du nombre d'incidents de rage de l'air et d'indiscipline.</p>

(Suite à la page suivante)

# Principales initiatives de réglementation (suite)

Initiatives prévues	Résultats escomptés
Des amendements à la <i>Loi sur l'aéronautique</i> sont en cours d'adoption pour traiter de la gestion de la fatigue, de l'assurance-responsabilité, des systèmes de gestion des compagnies aériennes, de l'analyse et des rapports sur les données de sécurité, ainsi que des nouveaux instruments de conformité et d'application de la loi. La procédure d'amendement se déroule en douceur grâce aux consultations tenues très tôt avec les principaux intervenants de l'industrie.	Des prescriptions législatives modernisées pour répondre aux besoins de l'industrie.
L'entrée en vigueur en août 2001 de la <i>Loi concernant la responsabilité en matière maritime</i> (LRMM) a conféré le pouvoir d'établir des règlements qui obligent les navires utilisés à des fins commerciales ou publiques à contracter un certain niveau d'assurance obligatoire. Ces règlements ont pour but de protéger les intérêts des passagers en cas de blessures ou de décès. En août 2003, à l'issue de nombreuses consultations avec les intervenants de l'industrie ainsi qu'avec les gouvernements provinciaux et d'autres ministères et organismes fédéraux, Transports Canada a annoncé le projet du nouveau régime d'assurance obligatoire des passagers en vertu de la LRMM. Ces règlements sont en cours de préparation et l'on s'attend à ce qu'ils entrent en vigueur avant la fin de 2004.	Cherche à concilier les intérêts des armateurs et ceux des passagers dont ils assurent le transport. La Loi établit le niveau de responsabilité des armateurs et garantit que ceux-ci contractent une assurance au titre de ce type de responsabilité.
Élaboration de règlements et (ou) de mesures de sûreté à l'appui du contrôle de tous les bagages enregistrés.	Assurer le contrôle intégral des bagages enregistrés dans tous les aéroports désignés d'ici le 31 décembre 2005.
Un examen se déroule actuellement au sujet du <i>Règlement canadien sur la sûreté aérienne</i> et des mesures de sûreté prescrites par le <i>projet de loi C-7</i> . Des règlements visant à remplacer les mesures de sûreté qui n'ont plus besoin d'être confidentielles doivent être établis dans l'année suivant la publication dans la <i>Gazette du Canada</i> de l'avis d'intention. Un examen plus étendu et la réharmonisation du cadre de réglementation de la sûreté aérienne devraient durer au moins trois ans.	Nouveau règlement visant à remplacer les mesures de sûreté qui n'ont plus besoin d'être confidentielles, et réharmonisation du cadre de réglementation de la sûreté aérienne.
Un règlement sur les passages à niveau et un autre règlement sur la réglementation d'accès sont en cours d'élaboration pour établir des normes de sécurité plus modernes et des responsabilités claires et assurer l'uniformité de la construction et de l'entretien des passages à niveau et de la réglementation d'accès aux voies ferrées. La publication des règlements dans la partie I de la <i>Gazette du Canada</i> est prévue en 2004 après l'achèvement du Résumé de l'étude d'impact de la réglementation. La publication a été reportée pour permettre de mieux comprendre les rôles et les responsabilités de tous les intéressés.	Amélioration de la sécurité aux passages à niveau et le long des emprises ferroviaires.

(Suite à la page suivante)



## 5.8 Principales initiatives de réglementation

Initiatives prévues	Résultats escomptés
Élaboration du <b>Règlement sur la sûreté du transport maritime</b> , qui offrira le cadre réglementaire nécessaire à la mise en œuvre au Canada du Code international sur la sûreté des navires et des installations portuaires (ISPS).	Application uniforme des nouvelles prescriptions internationales en matière de sûreté maritime.
Élaboration du <b>Programme d'accès aux zones réglementées des infrastructures maritimes</b> , qui servira de cadre de réglementation à la mise en œuvre d'un programme de vérification de sûreté des antécédents des personnes qui doivent avoir accès aux zones réglementées des installations maritimes.	Renforcement de la sûreté des travailleurs portuaires et du système de sûreté général du transport maritime.
<p><b>Nouveau règlement pour une structure détaillée d'application des sanctions pécuniaires</b>, qui sera élaboré après le 1<sup>er</sup> juillet 2004 et qui sera conforme à la <i>Loi sur le tribunal d'appel des transports du Canada</i> (TATC).</p> <p>Le programme de prévention de la pollution de Transports Canada fera l'objet d'une mise à jour en profondeur au cours des trois prochaines années grâce à l'<b>adoption des nouveaux règlements de la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada</b>. Les dispositions en vigueur sur les eaux usées et la pollution atmosphérique seront considérablement étoffées, les dispositions sur les ordures seront actualisées et de nouvelles prescriptions seront adoptées au sujet des systèmes antisalissures et des rejets des eaux de ballast. En même temps, avec le concours d'Environnement Canada et de Pêches et Océans Canada, on traitera de toute une diversité de questions en vue de prévenir la pollution marine causée par les navires. On prendra notamment des mesures pour accélérer la mise hors service progressive des navires-citernes à coque unique, éliminer les navires inférieurs aux normes, adopter un programme d'« éconavires » pour le Canada, demander aux tribunaux d'imposer des sanctions plus sévères en cas de pollution causée par les navires, optimiser les activités de surveillance et d'application de la loi et étudier la façon d'améliorer les installations de réception des déchets à terre. On s'efforcera dans la mesure du possible d'harmoniser les règlements avec ceux d'autres pays et administrations.</p>	Renforcement de la sûreté maritime.  Diminution des incidents de pollution du milieu marin causée par les navires.
<p><b>La réforme des règlements de la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada</b> se déroule en deux étapes. Plus de 100 règlements en vigueur seront regroupés en 30 règlements au cours de la phase I, et environ 35 règlements seront regroupés en 11 durant la phase II. La phase I porte sur les règlements nécessaires pour que la Loi entre en vigueur et elle devrait être parachevée d'ici la fin de 2006. Le Ministère prévoit la conception simultanée de nouveaux produits comme des programmes de formation et des documents et des instruments électroniques à l'appui de la nouvelle loi. La phase II se concentrera sur les règlements qui cadrent avec la Loi; en général, ces règlements ont seulement besoin d'être actualisés et modernisés et non pas d'être entièrement remaniés comme ceux de la phase I.</p>	Une loi sur la marine marchande pour le XXI <sup>e</sup> siècle qui promeut la sécurité à bord des navires et protège le milieu marin dans le contexte d'une industrie du transport maritime saine et concurrentielle.

(Suite à la page suivante)

## 5.7 Prêts, investissements et avances (non budgétaires)

Secteur d'activités	Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses	(milliers \$)
	des dépenses	prévues	prévues	prévues	
	2003-04 <sup>1</sup>	2004-05 <sup>2</sup>	2005-06	2006-07	
<b>Programmes et Cessions</b>	Prêt consenti à l'Administration	23 481	22 481	21 481	20 481
	du pont du port de Saint John				
	Prêts assumés de l'ex-				
	Administration de la Voie	179	179	-	-
	maritime du Saint-Laurent				
<hr/>					
<b>Total des soldes en cours</b>					
	23 660	22 660	21 481	20 481	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Réflète les meilleures prévisions des dépenses à la fin de l'exercice.
2. Les dépenses prévues nettes représentent la somme des montants provenant de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et des ajustements prévus pour chacun des exercices.

## 5.6 Coût net des programmes pour l'année du Budget principal des dépenses

Total du Ministère (milliers \$)		2004-05
Dépenses brutes prévues		2 111 589
<i>Plus: Services obtenus gratuitement:</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		22 103
Contributions couvrant la part des employeurs aux régimes d'assurance des employés et les dépenses assumées par le Secrétariat du Conseil du Trésor		25 069
Protection assurée par le ministère des Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDC) au titre des accidents du travail		3 735
Dépenses salariales et connexes des services juridiques fournis par Justice Canada		4 512
		55 419
		2 167 008
<i>Moins :</i>		
Recettes disponibles		355 448
Recettes non disponibles		27 639
<b>Coût net des programmes</b>		<b>1 783 921</b>

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.



## 5.5 Pouvoir de dépenser en vertu du Budget principal des dépenses

BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES		Crédit (milliers \$)	
		2004-05	2003-04

1	Dépenses d'exploitation	213 861	193 798
5	Dépenses d'immobilisations	60 210	82 264
10	Subventions et contributions	531 216	401 548
15	Paielements versés aux Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.	32 077	33 345
20	Paielements versés à Marine Atlantique S.C.C.	27 607	25 095
25	Paielements versés à VIA Rail Canada Inc.	191 301	266 201
30	Paielements versés à l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien	466 499	459 676
35	Paielement versé à Queens Quay West Land Corporation	—	4 000
40	Paielements versés à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	—	—
(S)	Ministre des Transports – Allocations de salaire et d'automobile	70	67
(S)	Paielements versés à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada – Pont Victoria, Montréal	3 300	3 300
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	67 372	58 464
(S)	Paielements au titre des ententes relatives à la Voie maritime du Saint-Laurent	1 900	1 900
(S)	Subventions accordées à l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland	51 800	50 400

**Total du Ministère** 1 647 213 1 580 058

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

(S) : Statutaire

# Recettes disponibles et non disponibles (suite)

Secteur d'activités	Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses
(milliers \$)	des recettes	prévues	prévues	prévues
	2003-04 <sup>1</sup>	2004-05 <sup>2</sup>	2005-06	2006-07

**Administration ministérielle**  
 Recettes internes et externes de location  
 et de concession  
 Recettes internes et externes diverses

933	181	932	125	932
1 114	125	1 057	1 057	1 057

**Total des recettes disponibles**

295 950	355 448	357 933	365 982
---------	---------	---------	---------

**Recettes non disponibles :**

**Politiques**  
 Location des wagons-trémiés  
**Programmes et Cessions**  
 Actifs hors navigation – Voie  
 maritime du Saint-Laurent  
 Ventes et biens meubles portuaires  
 Honoraires des administrations portuaires  
 canadiennes

12 000	4 600	12 000	4 300	12 000
10 903	350	11 339	-	10 903
27 853	4 300	27 639	4 300	27 853

**Total des recettes non disponibles**

27 853	27 639	28 020	28 499
--------	--------	--------	--------

**Total des recettes**

323 803	383 087	385 953	394 481
---------	---------	---------	---------

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Réflète les meilleures prévisions des recettes à la fin de l'exercice.
2. Les dépenses prévues nettes représentent la somme des montants provenant de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et des ajustements prévus pour chacun des exercices.

## 5.4 Recettes disponibles et non disponibles

Secteur d'activités	Prévision	Recettes	Recettes	Recettes
(milliers \$)	des recettes	prévues	prévues	prévues
2003-04 <sup>1</sup>	2004-05 <sup>2</sup>	2005-06	2006-07	
<b>Recettes disponibles</b>				
<b>Politiques</b>				
Honoraires des contrats de coopération internationale	-	-	-	-
Recettes des services aériens	225	160	160	160
Recettes internes d'Agriculture Canada	-	-	-	-
au titre de la surveillance du grain	-	-	-	-
Recettes internes et externes diverses	540	-	-	-
<b>Programmes et Cessions</b>				
Recettes des Havres et Ports	12 166	8 687	7 765	7 299
Recettes d'exploitation des aéroports	11 698	13 250	5 633	5 717
Aéroports – Paiements des loyers et des biens meubles	214 441	284 736	296 142	304 623
Recettes internes et externes diverses	179	116	10	10
238 484	306 789	309 550	317 649	
<b>Sécurité et Sureté</b>				
Recettes de réglementation et d'inspection de l'aéronautique	9 903	9 762	9 736	9 736
Recettes de formation en matière d'aéronautique	386	809	809	809
Recettes internes et externes au titre des services des aéronefs	29 825	26 700	26 700	26 700
Recettes internes et de l'inspection des transports maritimes	9 388	7 434	7 184	7 134
Recettes du Registre du Programme de véhicules importés	1 526	475	475	475
Paiements du loyer du Centre d'essais pour véhicules automobiles	195	280	280	280
Recettes d'inspection des chemins de fer d'intérêt local	208	63	63	63
Recettes internes et externes des activités de recherche et développement	3 870	1 884	1 884	1 884
Recettes internes et externes diverses	286	35	35	35
55 587	47 442	47 166	47 116	

(suite à la page suivante)



## Précisions sur les programmes de paiements de transfert (suite)

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
Sécurité et Sûreté  Versement d'une subvention pour fermer des passages à niveau	Inciter les administrations routières à abandonner leur droit d'utiliser un passage à niveau afin d'en faciliter la fermeture.	Réduire les risques de collisions et de victimes en détournant la circulation vers des passages moins dangereux.	Les passages sont fermés, la circulation est détournée vers des passages moins dangereux, ce qui réduit les risques d'accidents et de blessures.
Versement de paiements à l'appui de l'amélioration des passages à niveau approuvée en vertu de la <i>Loi sur la sécurité ferroviaire</i>	Apporter une aide aux compagnies de chemin de fer et aux administrations routières pour qu'elles exécutent les travaux afin d'améliorer la sécurité aux passages à niveau publics.	Diminution des risques de collisions et de victimes aux passages à niveau publics.	Surveillance permanente par des inspecteurs de la sécurité ferroviaire. Vérifications de sécurité régulières.
Versement d'une contribution à l'Association des chemins de fer du Canada au titre de l'Opération Gareautrain	Verser une aide financière à l'appui de l'Opération Gareautrain pour promouvoir la sécurité ferroviaire.	Amélioration de la sécurité ferroviaire.	Surveillance constante de la sensibilisation de l'industrie et des collectivités avoisinantes à la sécurité.
Versement de paiements à d'autres gouvernements ou à des institutions internationales au titre de l'exploitation et de l'entretien des aéroports, du système de navigation aérienne et des voies aériennes	Fournir une aide par l'entremise de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) pour la prestation d'installations et de services de navigation aérienne internationale sur l'Atlantique-Nord.	Exploitation sécuritaire, régulière, efficace et rentable des services aériens internationaux sur l'Atlantique-Nord.	Surveillance constante par l'OACI. Vérifications régulières par la vérificatrice générale du Canada en sa qualité de vérificatrice officielle de l'OACI.

## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
Programmes et Cessions  Sur la route du transport durable (SRTD)	Le programme SRTD aidera à financer des projets qui procurent aux Canadiens des données et des instruments pratiques pour mieux comprendre les questions du transport durable, qui favorisent les moyens novateurs de promouvoir le transport durable et qui permettent d'obtenir des résultats quantifiables sur le plan de l'environnement et du développement durable.	Sensibilisation et utilisation accrues des instruments et des pratiques du transport durable par les Canadiens.	Nombre de projets financés; Portée et exposition du projet; Stratégies et pratiques mises au point et mises en œuvre; Les bénéficiaires rendront compte des résultats de chaque projet et des avantages effectués sur l'environnement (notamment des réductions des émissions de gaz à effet de serre).

*(Suite à la page suivante)*

## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Programmes et Cessions</b>  Plan d'action 2000 sur les changements climatiques – Programme de démonstration en transport urbain	Atténuer l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) attribuables au secteur des transports dans les régions urbaines.	Adoption de transports urbains plus écoénergétiques et de meilleures pratiques d'affectation des terres et renforcement de la capacité à réduire les émissions de GES; Adoption de technologies novatrices et de meilleures pratiques en ce qui concerne la réduction des GES dans les zones urbaines.	Valeur monétaire et nombre de projets financés; Baisse déclarées des émissions de GES; Autres avantages connexes; Avantages qui se rattachent à la mise en œuvre et à la reproduction des meilleures pratiques.
Plan d'action 2000 sur les changements climatiques – Initiatives relatives au transport des marchandises <i>et</i> Changements climatiques : Programme de réduction des émissions – Initiatives relatives au transport des marchandises hors route	Réduire l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre (GES) attribuables au secteur du transport des marchandises.	Adoption accrue de technologies écoénergétiques capables de réduire les émissions de GES.	Valeur monétaire et nombre de projets financés; Réductions déclarées des émissions de GES; Avantages auxiliaires qui se rattachent à l'utilisation des technologies et du potentiel de reproduction; Les initiatives relatives au transport des marchandises seront mesurées par le nombre de dispositifs écoénergétiques achetés et installés, à la réduction des émissions de GES et aux sondages réalisés sur l'adoption des technologies.

*(Suite à la page suivante)*



## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Programmes et Cessions</b>			
Fonds de cession des ports – Versement de contributions au titre de la cession des ports régionaux et locaux et des ports éloignés où il y a un intérêt local	Faciliter la procédure de cession en procurant au nouveau propriétaire les ressources nécessaires pour poursuivre l'exploitation du port dans un avenir prévisible.	Maintenir les normes de sécurité et d'exploitation dans les ports cédés.	Des états de vérification annuels sont reçus de la part des exploitants des ports pour s'assurer que toutes les dépenses sont conformes à l'entente de contribution. Des vérifications ont lieu également dans les ports cédés au moins une fois pendant la durée de l'entente de contribution.
Programme stratégique d'infrastructures routières – Volet construction routière	Assurer le financement des projets routiers provinciaux/territoriaux pour répondre aux besoins du réseau routier national (RRN) du Canada.	Assurer des investissements dans les infrastructures stratégiques dans toutes les régions; Améliorer le bilan de sécurité; Appuyer le développement du commerce et de l'économie; Promouvoir la durabilité des transports.	À la fin du programme, on procédera à une analyse rétrospective des coûts et des avantages, de son impact sur la sécurité (taux d'accidents, victimes) et d'autres avantages mesurables (économies de temps et de coût des véhicules).
Programme stratégique d'infrastructures routières – Postes frontaliers	Appuyer le tourisme, les échanges commerciaux et le débit de la circulation dans les couloirs de transport nord-sud et est-ouest à la frontière canado-américaine. Améliorer la mobilité et l'efficacité des transports, la productivité, la sécurité et la sûreté des passagers et des marchandises, notamment les correspondances intermodales.	Améliorer la mobilité et les économies de transport; Améliorer le bilan de sécurité; Stimuler le développement du commerce et de l'économie.	À la fin du programme, on procédera à une analyse rétrospective pour en évaluer l'impact sur la sécurité (accidents sur le RRN et à certains postes frontaliers) et les économies de temps réalisées (ou la diminution des retards) grâce à l'achèvement des projets.

*(Suite à la page suivante)*

## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Programmes et Cessions</b>			
Versement de paiements au CN à l'égard de l'abandon des péages sur le pont Victoria à Montréal et au titre des travaux de remise en état de la portion du pont réservée à la circulation routière	Dédommager le CN, selon les prescriptions de l'Accord sur le pont Victoria de 1962, des coûts du pont attribuables à la circulation routière.	Conduite sans danger des véhicules sur le pont et ses bretelles d'accès.	Le pont est inspecté chaque année et le programme d'entretien et de réparation est actualisé en conséquence.
Octroi d'une subvention à l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland	Respecter l'obligation constitutionnelle d'assurer un service de transport entre l'Île-du-Prince-Édouard et le continent.	Service de transport continu et efficace tout au long de l'année des gens et des marchandises entre l'Île-du-Prince-Édouard et le continent.	Des comptables agréés/conseillers en gestion analysent le paiement annuel qui est versé conformément à la <i>Loi sur l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland</i> .
Versement d'une contribution à la province de l'Île-du-Prince-Édouard au titre des services de police sur le pont de la Confédération	Apporter une aide financière pour offrir des services de police appropriés et essentiels sur le pont de la Confédération.	Circulation sans danger des véhicules sur le pont pour accroître la sécurité du public voyageur et protéger les biens matériels.	Les rapports trimestriels et annuels sont surveillés pour assurer la prestation de services de police suffisants. Le programme a été évalué avant son renouvellement en 2003-2004; l'évaluation du programme est prévue avant son renouvellement en 2007-2008.

*(Suite à la page suivante)*

## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Programmes et Cessions</b>			
Versement de contributions au Nouveau-Brunswick pour moderniser son réseau routier afin d'en améliorer l'efficacité globale et de promouvoir la sécurité routière tout en favorisant le développement et le tourisme régional et industriel	Construction, consolidation et amélioration de certaines liaisons routières et des routes.	Amélioration des niveaux de service; Augmentation de la mobilité et de la sécurité des transports; Création d'avantages économiques pour la région.	À la fin du programme, on procédera à une évaluation rétrospective de celui-ci et de certains projets. L'analyse portera sur la sécurité, les encombrements et d'autres avantages décelables.
Versement de contributions au Québec dans le cadre de l'Accord d'aménagement des routes de l'Outaouais afin d'améliorer le réseau routier, d'en relever l'efficacité globale et de promouvoir la sécurité routière tout en favorisant le développement et le tourisme régional et industriel	Amélioration du réseau routier afin d'en relever l'efficacité globale et de promouvoir la sécurité routière tout en favorisant le développement industriel et le tourisme régional.	Amélioration du réseau de transport de la capitale nationale grâce à une réduction des encombrements et à une amélioration de la sécurité.	Lorsque les projets seront terminés, on procédera à l'analyse rétrospective de certains d'entre eux sous l'angle de l'efficacité, de la sécurité et des éléments socio-économiques du réseau de transport de la capitale nationale.
Accord sur la route transcanadienne (RT) – Terre-Neuve et Labrador	Amélioration de la RT à Terre-Neuve et Labrador en échange de la cessation des liaisons ferroviaires dans la province.	Amélioration de la sécurité et du niveau de service.	Une analyse rétrospective a eu lieu en 1997 pour évaluer l'incidence de l'élimination du réseau ferroviaire sur le coût des transports à Terre-Neuve et Labrador. L'an prochain, on prendra la décision de mener ou non une analyse rétrospective du programme global en 2005-2006.

*(Suite à la page suivante)*



## Précisions sur les programmes de paiements de transfert (suite)

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Programmes et Cessions</b>  Octroi de contributions pour subventionner le déficit d'exploitation d'aéroports municipaux ou autres (programme original)	Verser des subventions de fonctionnement aux aéroports éloignés (comme le mentionne la Politique nationale des aéroports) qui ne sont pas exploités par Transports Canada.	Assurer l'exploitation sécuritaire des aéroports qui sont le seul moyen de transport fiable desservant certaines communautés tout au long de l'année.	Les résultats seront évalués tous les cinq ans lors du renouvellement du programme. Une évaluation de ce programme se déroule actuellement. Le renouvellement est attendu avant le 1 <sup>er</sup> avril 2005.
Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA)	Aider les aéroports admissibles à financer leurs projets d'immobilisations ayant un rapport avec la sécurité, la protection des actifs et la réduction des charges d'exploitation.	Maintien ou amélioration du niveau de sécurité des aéroports; Augmentation de la durée de vie des actifs aéroportuaires; Réduction des charges d'exploitation des aéroports; Recours accru à des pratiques respectueuses de l'environnement dans les aéroports, dans la mesure du possible; Exploitation ininterrompue des aéroports d'apport sécuritaires reliés au Réseau national d'aéroports; Durabilité de l'environnement.	Les résultats seront évalués tous les cinq ans au moment du renouvellement du programme. Une évaluation du programme se déroule actuellement pour déterminer si le PAIA continue d'être utile, s'il a donné les résultats escomptés (objectifs, réalisations et incidences) et s'il existe d'autres moyens plus rentables de l'exécuter. Le renouvellement est escompté avant avril 2005.
Terre-Neuve et Labrador – Construction de pistes et d'installations connexes au Labrador	Veiller à ce que la capacité opérationnelle des aéroports admissibles soit maintenue au niveau nécessaire pour répondre aux critères de certification de Transports Canada.	Des installations de transport aérien sécuritaires, fiables tout au long de l'année pour les communautés côtières du Labrador.	Rapports d'inspection sur l'état de sécurité des aéroports, Système de comptes rendus quotidiens des événements de l'aviation civile (CADORS) et rapports d'inspection des sites du programme.

(Suite à la page suivante)

## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du Programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Politiques</b>  Programme stratégique d'infrastructures routières – Systèmes de transport intelligents	Améliorer la fiabilité et le rendement global du réseau de transport de surface.	Amélioration de la mobilité et des économies de transport; Amélioration du bilan de sécurité; Durabilité des transports.	Les résultats seront évalués à trois niveaux – activités/extrants, résultats comportementaux et incidences à long terme, notamment : financement conjoint des activités de déploiement et des projets d'intégration; appui et développement des technologies intégrées avec le public cible; amélioration de la mobilité et des économies de transport.
Octroi d'une contribution à la Greater Toronto Airport Authority (GTAA) au titre de la liaison air-rail	Aider la GTAA à se procurer les infrastructures et les biens partagés pour faciliter l'accès de la liaison air-rail jusqu'à l'aéroport.	Construction des ouvrages de soutien partagés, des gares et acquisition des biens pour permettre la liaison air-rail.	Surveiller pour s'assurer que les infrastructures nécessaires sont construites dans les limites du budget alloué et que les biens respectent les conditions environnementales et sont incorporés dans le bail foncier de l'aéroport.

*(Suite à la page suivante)*

## Précisions sur les programmes de paiements de transfert (suite)

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
Politiques	Association des transports du Canada (ATC)	Aider l'ATC à promouvoir la prestation de services de transport sûrs, efficaces, rentables, respectueux de l'environnement et financièrement durables à l'appui des objectifs sociaux et économiques du Canada.	Détermination des intérêts communs, élaboration de meilleures pratiques, harmonisation entre les juridictions et élargissement de la base de connaissances. Cela autorisera de meilleures décisions et aboutira à des politiques qui entraîneront une amélioration des routes, de la sécurité, de la protection de l'environnement et à un réseau de transport plus efficace.
	Octroi d'une contribution au CN dans le cadre du Programme de restauration du pont de Québec	Aider le CN à restaurer le pont de Québec, qui a été construit à l'origine par le gouvernement fédéral en 1918.	Maintien de la circulation sans danger des véhicules et des trains sur le pont.
	Programme stratégique d'infrastructures routières – Postes frontaliers (planification et intégration)	Améliorer la fiabilité et le rendement global du réseau de transport de surface.	Amélioration de la mobilité et des économies de transport ainsi que du bilan de sécurité.
			Surveiller les lignes directrices nouvelles ou actualisées et les meilleures pratiques élaborées, le nombre de bourses, les programmes de formation dispensés, les réformes réglementaires visant l'harmonisation et le nombre d'appels, de réunions ou de groupes de travail plurijuridictionnels.
			Veiller à ce que les travaux de restauration réalisés soient conformes à la portée de l'accord.
			Les résultats seront évalués à trois niveaux – activités/extrants, résultats comportementaux et incidences à long terme, notamment : amélioration des rapports entre le Canada et les États-Unis grâce à des réunions bilatérales et à des accords sur les postes frontaliers; projets menés à terme par les bénéficiaires de subventions; amélioration de la mobilité et des économies de transport.

(Suite à la page suivante)



## Précisions sur les programmes de paiements de transfert *(suite)*

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Politiques</b>			
Octroi d'une contribution aux services passagers et marchandises par traversier et navire de cabotage	Surveiller les opérations des services de traversier afin de réduire la dépendance des exploitants à l'égard des subventions fédérales en assurant la rentabilité commerciale de ces exploitants grâce à des services qui répondent effectivement à la demande et à des taux qui reflètent la conjoncture du marché.	Services de traversier sûrs, fiables et abordables entre Wood Island et Caribou, et entre Souris et Cap-aux-Meules.	Surveiller le respect des conditions et des engagements des ententes d'exploitation par le biais de sondages auprès des usagers, de visites sur place, de vérifications et d'une inspection des certificats de sécurité.
Octroi d'un paiement à la Commission canadienne du blé (CCB) au titre des wagons-trémies affectés au transport du grain de l'Ouest du Canada	Aider la CCB à louer des wagons-trémies.	Efficacité du transport du grain dans l'Ouest du Canada.	Surveiller pour s'assurer que les wagons sont utilisés de façon commerciale pour le transport du grain de l'Ouest.
Octroi d'allocations aux anciens employés de Newfoundland Railways, Steamships and Telecommunications Services mutés à la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada	Assumer la responsabilité de la partie des charges de retraite non payables par le gouvernement de Terre-Neuve ou la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada au titre des employés mutés.	S'assurer qu'un régime de retraite équivalant aux régimes provinciaux au moment de la mutation est accessible aux anciens employés de la province.	S'assurer que les paiements sont effectués à temps.

*(Suite à la page suivante)*

### 5.3 Précisions sur les programmes de paiements de transfert

Titre du programme	Objectif	Résultats attendus	Évaluation des résultats
<b>Politiques</b>			
Octroi d'une subvention à la province de la Colombie-Britannique au titre des services de traversier, de cabotage et de transport de passagers	Aider la province à fournir des services de traversier dans les eaux de Colombie-Britannique.	Liaisons de transport avec le réseau national de transport de surface à partir de diverses régions et des régions isolées de Colombie-Britannique.	Surveiller les niveaux de service et le respect des obligations provinciales et effectuer une analyse approfondie de la disposition d'augmentation de la subvention au titre des hausses du coût de la vie.
Octroi d'une contribution aux services voyageurs hors VIA Rail – Commission de transport Ontario Northland; Chemin de fer Quebec North Shore & Labrador; Chemin de fer Algoma Central	Aider les entreprises de chemins de fer autres que VIA à offrir des services ferroviaires voyageurs à destination des régions et des régions éloignées du Canada.	Prestation par les entreprises de chemins de fer autres que VIA de services ferroviaires voyageurs sûrs, fiables et rentables.	Surveiller l'uniformité avec les politiques et les priorités du gouvernement, le nombre de communautés éloignées desservies et la contribution aux économies régionales. Surveiller les pratiques sécuritaires; niveau de satisfaction des voyageurs et mesures de la rentabilité (capacité financière des fournisseurs de services, investissements futurs nécessaires).

(Suite à la page suivante)

## 5.2 Sommaire des paiements de transfert

Secteur d'activités (milliers \$)	Prévision des dépenses 2003-04 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2004-05 <sup>2,3</sup>	Dépenses prévues 2005-06	Dépenses prévues 2006-07
<b>Subventions</b>				
Politiques	23 975	24 514	24 514	24 514
Programmes et Cessions	-	-	-	-
Sécurité et Sûreté	1 102	250	300	300
Administration ministérielle	-	-	-	-
<b>Total des subventions</b>	<b>25 077</b>	<b>24 764</b>	<b>24 814</b>	<b>24 814</b>
<b>Contributions</b>				
Politiques	109 201	80 098	46 509	21 236
Programmes et Cessions	212 104	385 824	280 400	143 682
Sécurité et Sûreté	17 312	13 022	55 972	51 972
Administration ministérielle	-	-	-	-
<b>Total des contributions</b>	<b>338 617</b>	<b>478 944</b>	<b>382 881</b>	<b>216 890</b>
<b>Total des paiements de transfert</b>	<b>363 694</b>	<b>503 708</b>	<b>407 695</b>	<b>241 704</b>

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Reflètent les meilleures prévisions des dépenses à la fin de l'exercice.
2. Les dépenses prévues nettes représentent la somme des montants provenant de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et des ajustements prévus pour chacun des exercices.
3. Pour une liste détaillée de toutes les subventions et contributions, voir le Budget des dépenses 2004-2005, partie II.



## 5.0 Annexes

### 5.1 Résumé des dépenses d'immobilisations

Secteur d'activités (milliers \$)	Prévision des dépenses 2003-04 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2004-05 <sup>2</sup>	Dépenses prévues 2005-06	Dépenses prévues 2006-07
Politiques	8 259	1 614	2 237	450
Programmes et Cessions	34 515	36 518	56 302	66 924
Sécurité et Sûreté	11 294	20 634	15 596	5 336
Administration ministérielle	10 394	9 452	2 790	2 790
<b>Total des dépenses d'immobilisations</b>	<b>64 462</b>	<b>68 218</b>	<b>76 925</b>	<b>75 500</b>

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Réflète les meilleures prévisions des dépenses à la fin de l'exercice.

2. Les dépenses prévues nettes représentent la somme des montants provenant de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et des ajustements prévus pour chacun des exercices.

# Dépenses prévues du Ministère (suite)

	Prévision des dépenses 2003-04 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2004-05 <sup>2</sup>	Dépenses prévues 2005-06	Dépenses prévues 2006-07
Dépenses prévues nettes	1 481 097	1 756 141	1 395 429	1 101 038
Moins : recettes non disponibles <sup>3</sup>	27 853	27 639	28 020	28 499
Plus : coût estimatif des services reçus gratuitement	58 040	55 419	55 220	55 532
Coûts nets du Ministère	1 511 284	1 783 921	1 422 629	1 128 071
Équivalents temps plein	4 693	4 812	4 732	4 707

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux indiqués.

1. Réflètent les meilleures prévisions des dépenses à la fin de l'exercice.
2. Les dépenses prévues nettes représentent la somme des montants provenant de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et des ajustements prévus pour chacun des exercices.
3. Pour des prévisions par secteur d'activités, consulter le tableau 5.4 Recettes disponibles et non disponibles.
4. Le Budget principal des dépenses pour l'année fiscale 2003-2004 est 1 580 058 000\$ comme le démontre le tableau 5.5 Pouvoir de dépenser en vertu du Budget principal des dépenses.
5. Ces dépenses prévues ne font pas partie du Budget principal des dépenses.
6. Les montants au titre du transfert de la fonction maritime du Ministère des Pêches et Océans Canada représentent seulement les coûts directs. Les montants réels à transférer ne seront connus qu'à la signature du protocole d'entente.

# Dépenses prévues du Ministère (suite)

	Prévision des dépenses 2003-04 <sup>1</sup>	Dépenses prévues 2004-05 <sup>2</sup>	Dépenses prévues 2005-06	Dépenses prévues 2006-07
--	---	---	--------------------------------	--------------------------------

• Améliorations apportées aux mesures de sûreté aux ports	-	3,910	2 910	1 910
• Soutien à la politique en matière de sûreté maritime, (politique)	-	952	952	952
• Plan d'action accéléré d'assainissement des sites fédéraux contaminés	-	10 022	2 730	2 757
• Desserte des régions éloignées par chemin de fer	-	20 000	-	-
• Transfert du MAINC de la desserte des régions éloignées par chemin de fer	-	4 400	-	-
• Marine Atlantique	-	45 300	-	-
• Programme de cession des ports – Report de fonds	-	3 500	-	-
• Report de capitaux	-	4 133	-	-
• Produits des ventes de biens immobiliers	-	166	-	-
• Revitalisation des services ferroviaires	-	-	-	-
• voyageurs internationaux au Canada	-	1 461	1 961	1 961
• Transfert du ministère des Pêches et des Océans (fonction maritime) <sup>6</sup>	17 348	20 345	19 263	18 338
• Vente des propriétés excédentaires jusqu'à 6.4M\$ par la Société immobilière du Canada	-	1	1	1
<i>Rajustements totaux</i>	-	108 928	(69 989)	(51 425)

(Suite à la page suivante)



### 4.3 Dépenses prévues du Ministère

	Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses
(milliers \$)	2003-04 <sup>1</sup>	prévues	2004-05 <sup>2</sup>	2005-06
Politiques	492 364	452 956	408 364	375 719
Programmes et Cessions	364 010	541 126	441 087	349 970
Sécurité et Sûreté	761 716	884 842	860 068	682 351
Administration ministérielle	141 609	123 737	113 832	110 405
Budget principal des dépenses (brutes)	1 759 699	2 002 661	1 823 351	1 518 445
Moins : recettes disponibles <sup>3</sup>	295 950	355 448	357 933	365 982

#### Budget principal des dépenses

#### Rajustements<sup>5</sup>

• Transfert de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto à RHDCC	-	(115 700)	(89 900)	(88 900)
• Transfert à Infrastructure Canada – projet Go Transit	-	-	(21 000)	(22 000)
• Report de fonds additionnel de l'ACSTA	-	64 110	(45 302)	(2 608)
• Allègement financier à court terme pour les aéroports loués du Réseau national d'aéroports	-	40 600	9 300	(8 900)
• Fonds canadien de l'infrastructure stratégique – Plan de transport en commun de York	-	153	147	115
• Programme de contribution pour la sûreté maritime (sécurité et planification d'urgence)	-	5,575	48,949	44,949

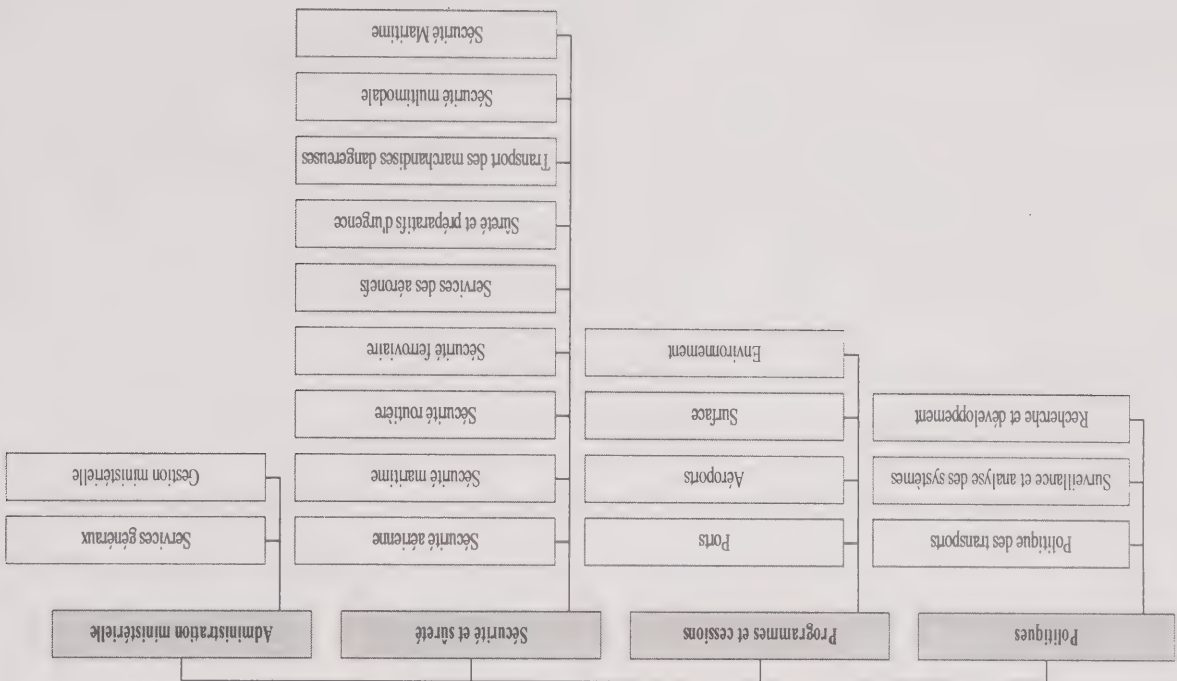
(Suite à la page suivante)

## 4.2 Responsabilisation

À l'Administration centrale de Transports Canada, quatre sous-ministres adjoints – Politiques, Programmes et Cessions, Sécurité et Sûreté, et Services généraux et un sous-ministre adjoint associé, Sécurité et sûreté – relèvent du sous-ministre, sans oublier la Gestion ministérielle qui englobe le Groupe des Communications et l'Avocat général. Cinq directeurs généraux régionaux – Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Nord, et Pacifique – relèvent également du sous-ministre. Chacun de ces chefs est responsable de la gestion de son organisation et de l'atteinte des résultats énoncés dans les documents nationaux de planification.

Transports Canada est subdivisé en quatre secteurs d'activités, dont chacun comporte au moins deux secteurs de services (voir tableau ci-dessous). Les secteurs d'activités reflètent les programmes et les services du Ministère et non pas précisément les axes organisationnels. Cela signifie que le sous-ministre adjoint des Services généraux appartient au secteur d'activités de l'administration ministérielle, tout comme le Groupe des Communications et l'Avocat général. En outre, les quatre secteurs d'activités recourent les organismes régionaux pour garantir un axe multimodal qui se concentre sur les stratégies et les résultats communs. La structure des secteurs d'activités et de services sert à l'établissement des programmes, des politiques et des normes à l'échelle nationale et fournit des directives fonctionnelles aux bureaux régionaux.

Secteurs d'activités et gammes de services de Transports Canada



## 4.0 Organisation

### 4.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités pour l'année du Budget principal des dépenses 2004-2005

Résultats stratégiques				
Secteurs d'activités (milliers \$)	Croissance économique et développement social	Un réseau de transport sûr et sécuritaire	Protection de l'environnement physique	Total
Politiques	395 960	-	-	395 960
Programmes et Cessions	247 826	-	49 948	297 774
Sécurité et Sûreté	158	926 731	541	927 430
Administration ministérielle	40 493	89 085	5 399	134 977
<b>Total (Dépenses prévues nettes)<sup>1</sup></b>	<b>684 437</b>	<b>1 015 816</b>	<b>55 888</b>	<b>1 756 141</b>

1. Les dépenses prévues nettes représentent la somme des montants provenant de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et des ajustements prévus pour l'année.



### 3.4.6 Valeurs et éthique

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les usagers de l'interne et de l'extérieur pourront prendre des décisions plus éclairées;</li> <li>• Réaction positive des intervenants de l'extérieur à l'égard des services en direct;</li> <li>• Resserrement des rapports avec les clients.</li> </ul>

Comme l'atteste le *Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux*, les valeurs et l'éthique ministérielles sont perçues par les employés de Transports Canada comme étant conformes à celles de la fonction publique en général ou même supérieures. Les valeurs essentielles sont publiées et largement partagées. Le Ministère a généralement prouvé qu'il respecte ses valeurs et que ses gestionnaires agissent avec intégrité. Toutefois, depuis l'adoption du nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, on s'occupe aujourd'hui activement de promouvoir l'éthique.

À cette fin, un haut fonctionnaire responsable des valeurs et de l'éthique a été nommé qui défendra l'aménagement des infrastructures et des mécanismes d'appui pour mettre en œuvre le Code de valeurs et d'éthique. Transports Canada analyse actuellement sa propre politique sur les conflits d'intérêts par rapport à ce nouveau code, qui est également intégrée dans les cours de gestion et d'orientation. Au nombre des autres activités prévues, mentionnons des séances de discussion/dialogue avec les employés qui portent sur les dilemmes d'ordre éthique qu'ils sont à même de rencontrer dans leurs activités quotidiennes.

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En discutant régulièrement des valeurs et de l'éthique avec tous les employés;</li> <li>• En mettant en place de solides instruments de conseils et de recours;</li> <li>• En offrant des séances d'orientation, d'apprentissage et d'autres instruments aux employés de soutien;</li> <li>• En évaluant le rendement du Ministère par rapport aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique.</li> </ul>

- Le Système de gestion des salaires, qui est unique au sein du gouvernement fédéral et qui permet aux gestionnaires de prévoir les charges salariales et de gérer leurs budgets salariaux;
- Le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information, qui est un dépôt de données ministérielles.

Ces systèmes fournissent des renseignements utiles sur les ressources, les résultats et les contrôles. Même s'ils ont permis d'améliorer les économies et les contrôles administratifs sur la protection financière et matérielle des actifs de Transports Canada, les améliorations se poursuivent pour renforcer encore plus la capacité du Ministère à offrir une source complète et intégrée d'informations financières sur ses programmes et activités. Grâce à cela, les intervenants bénéficieront de données fiables et utiles sur les ressources nécessaires pour atteindre les résultats des programmes et mesurer leur rendement. Pour atteindre ces objectifs, il faudra apporter des améliorations pour tirer parti des informations financières que contiennent ces systèmes et les lier aux informations non financières avant de prendre des décisions.

#### Comment mesurerons-nous nos succès?

- Progrès réalisés dans l'intégration des systèmes et des contrôles d'information du Ministère;
- Renforcement de la capacité de gestion des finances;
- Gestion améliorée des fonds de renseignements et de connaissances.

En adoptant des modes d'interaction en direct avec le Ministère, Transports Canada s'efforce de mieux servir les citoyens et de resserrer ses liens avec ses clients et ses fournisseurs, conformément aux objectifs de l'initiative du Gouvernement en direct. Afin de réaliser des économies, de rehausser la productivité, d'assurer l'uniformité et de réduire les dédoublements par tous les ministères qui agissent isolément, le Ministère participe également à des initiatives horizontales. Par exemple, Transports Canada est l'un des quatre ministères directeurs qui participent à la conception du programme Marché en direct du gouvernement du Canada, dont le but est de renforcer notre capacité en matière de commerce électronique. Cette initiative contribuera à instaurer un catalogue électronique entre les fournisseurs de biens et de services et les agents d'achat du gouvernement fédéral. Même si l'initiative est échelonnée sur plusieurs années, l'objectif immédiat est d'en terminer la planification et d'en établir la portée pour permettre à tous et à toutes de bien comprendre le système et répondre aux besoins des clients. Une fois que l'initiative sera entièrement opérationnelle, on s'attend à ce qu'elle uniformise les règles du jeu de telle sorte que les petites, les moyennes et les grandes entreprises de tout le Canada auront la chance de fournir des biens et des services au gouvernement du Canada.

On trouvera d'autres précisions sur le programme *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* à l'adresse [www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/index_f.asp).

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentativité accrue des groupes désignés visés par l'équité en matière d'emploi par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail;</li> <li>• Recrutement accru de membres des minorités visibles dans le groupe de la direction et les groupes techniques;</li> <li>• Progrès le long du Continuun d'équité<sup>MD</sup>.</li> </ul>

#### *Un organisme respectueux des exigences sur les langues officielles*

La dualité linguistique est inextricablement liée à l'identité canadienne. C'est pourquoi il est indispensable que la fonction publique reflète cet état de choses et intègre parfaitement ces valeurs sous-jacentes. Transports Canada reconnaît l'importance qu'il y a à respecter les deux langues officielles du Canada et poursuivra ses efforts en vue de s'acquitter de ses obligations en matière de langues officielles par sa Stratégie sur les langues officielles.

L'an prochain, Transports Canada évaluera, dans le contexte du Règlement sur les langues officielles, la demande de services dans la langue officielle minoritaire dans tous les centres de Transports Canada et aux aéroports qui lui appartiennent et dont il assure l'exploitation. Cette évaluation permettra de s'assurer que le public bénéficie de services dans la langue officielle de son choix dans ses rapports avec le Ministère. Pour plus de précisions sur les exigences en matière de rapports du Conseil du Trésor, visiter le site Web à l'adresse [www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/siglist\\_f.asp#New](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/siglist_f.asp#New).

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre de mesures de dotation « bilingue impératif »;</li> <li>• Augmentation du nombre de postes d'encadrement bilingues.</li> </ul>

### 3.4.5 Gérance

Depuis le milieu des années 1990, Transports Canada investit dans la modernisation de ses systèmes internes afin de renforcer son potentiel de gérance. Parmi les principaux systèmes de gestion qui servent à suivre et à contrôler les ressources et à en rendre compte, il faut mentionner :

- Le Système financier intégré du Ministère, qui procure au Ministère un ensemble moderne d'outils automatisés intégrés pour gérer ses activités financières et de gestion du matériel;
- Le Système intégré du personnel de Transports Canada, qui est le système ministériel de gestion des ressources humaines;



**Des effets représentatifs du Canada**

Transports Canada est résolu à ce que ses effets soient représentatifs de la population canadienne. Grâce à une stratégie de la diversité, le Ministère souscrit à une culture et à des comportements ministériels qui favorisent le respect mutuel, l'acceptation, le travail d'équipe et la productivité chez des gens dont les antécédents, l'expérience, le niveau d'instruction, l'âge, le sexe, la race, l'ethnicité, l'origine, les capacités physiques, les croyances religieuses, l'orientation sexuelle et d'autres caractéristiques perceptibles peuvent être différents. En 2001, Transports Canada a obtenu une note de 2,5 sur 5 au Continuum d'équité<sup>MD</sup>, instrument qui mesure la façon dont un organisme aborde la diversité de ses effets et les motifs qui le poussent à agir ainsi, et il espère obtenir une note de 4,0 d'ici 2008. Pour y arriver, le Ministère continuera à promouvoir la diversité et à élaborer des programmes visant à rehausser la représentation des groupes désignés visés par l'équité en matière d'emploi et à atteindre les objectifs du programme *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* au sein du groupe de la direction et de la catégorie des emplois techniques. Pour plus de précisions sur le Continuum d'équité<sup>MD</sup>, voir le document sur la Stratégie de la diversité de Transports Canada, *La diversité au cœur de nos préoccupations*, disponible auprès de la Direction générale des ressources humaines du Ministère.

Comment mesurons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Par la mise en œuvre de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> de manière à ce qu'elle coïncide avec l'entrée en vigueur de ses diverses parties;</li><li>• En nous assurant que les gestionnaires ont une compréhension élargie des éléments mis en œuvre de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> (pourcentage de gestionnaires/employés qui ont suivi des séances d'information ou de formation).</li></ul>

Transports Canada a pris des mesures dynamiques pour assurer une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement dirigée. Une nouvelle Politique d'apprentissage continu sera mise en œuvre pour promouvoir une culture d'apprentissage au sein du Ministère, répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports et appuyer le nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation.

d'importants dossiers auxquels nous portons un intérêt commun.

Transports Canada s'appuie aussi sur les travaux déjà amorcés pour assurer une plus grande collaboration entre les parties patronale et syndicale. Avec le concours de ses agents de négociation, le Ministère a élaboré un cadre de consultations patronales-syndicales qui vise à instaurer des rapports de travail fructueux et positifs avec nos collègues des syndicats. Ce cadre nous fait pencher en faveur d'une stratégie participative qui dépasse les simples exigences juridiques et contractuelles pour parvenir à un niveau de partenariat accru et à la résolution conjointe des problèmes dans la mesure du possible. Aussi bien les gestionnaires que les agents de négociation sont résolus à créer un climat dominé par le co-développement, la collaboration et des consultations constructives et utiles. Nous continuons de rechercher des possibilités de collaborer à

La plus grosse difficulté consistera à opérer les changements nécessaires dans les méthodes de gestion des ressources humaines tout en préservant les méthodes et les services existants. Transports Canada adoptera une stratégie de mise en œuvre progressive qui coïncidera avec l'entrée en vigueur des diverses parties de la législation et avec d'autres initiatives de modernisation des ressources humaines prises par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Cette stratégie repose sur l'engagement, le maintien et le renforcement des capacités, l'amélioration des méthodes et les consultations. Pour y parvenir, des comités ministériels intersectoriels seront créés pour déterminer les secteurs prioritaires dans lesquels il faut intervenir et le niveau de préparation du Ministère, assurer l'harmonisation des travaux et élaborer les plans nécessaires, ainsi que les politiques ministérielles et les procédures opérationnelles.

Des communications claires et uniformes revêtent la plus haute importance. C'est pourquoi la stratégie de communications du Ministère est harmonisée avec une mise en œuvre progressive et s'articule autour de trois grands axes : les gestionnaires, les employés et les syndicats, et les professionnels des ressources humaines.

**Mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique**

Dans les années à venir, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* aura un profond retentissement sur tous les Ministères, dont Transports Canada. D'importantes réformes seront entreprises pour assurer de meilleures relations patronales-syndicales, un régime de dotation plus flexible, une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement mieux ciblée et des rôles et responsabilités plus clairs.

Il faudra surmonter quantité de difficultés au cours des prochaines années pour assurer la vitalité et la performance de la fonction publique. L'adoption en novembre 2003 de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* aboutira à des changements dans la façon dont les ministères gèrent leurs ressources humaines. Ainsi, Transports Canada s'efforcera d'atteindre ses objectifs finals qui sont des effets produits, des effets durables et un milieu de travail habilitant. On trouvera ci-après plusieurs critères de ces résultats et des secteurs prioritaires « humains » sur lesquels le Ministère entend se concentrer l'exercice prochain et au-delà.

### 3.4.4 Ressources humaines

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>Par un plan ministériel de vérifications axé sur les risques et les priorités qui cible les secteurs à plus haut risque chaque année;</li> <li>Par la mise en œuvre de plans d'action de gestion qui est surveillée pour assurer que les améliorations préconisées sont suivies d'effets;</li> <li>Par un rapport annuel sur les résultats et des rapports de vérification individuels qui peuvent facilement être consultés par les gestionnaires de Transports Canada et le public afin de mieux leur faire connaître l'état de nos pratiques de gestion.</li> </ul>



- *gérance* – renforcer le régime de contrôle par une meilleure intégration et une plus grande efficacité, ce qui renforcera la capacité à assurer des dépenses responsables;

- *valeurs et éthique* – veiller à ce que les pratiques de gestion reposent sur des valeurs et soient adaptées aux réalités.

La mise en place de pratiques de gestion modernes est l'une des grandes priorités organisationnelles de Transports Canada, qui tient à peaufiner sa stratégie de gestion et d'établissement de rapports axés sur les résultats. À ce jour, cela s'est fait sous l'égide de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle, mais le Ministère doit maintenant évaluer sa situation par rapport au Cadre de gestion et de responsabilisation en le comparant à l'évaluation antérieure de sa capacité de modernisation de la fonction de contrôle.

### 3.4.3 Responsabilisation

Pour encore améliorer la capacité de Transports Canada à se concentrer sur les résultats, le raffermissement de son cadre de responsabilisation est devenu un objectif primordial. Pour y arriver, le Ministère remaniera sa structure actuelle de planification, d'établissement de rapports et de responsabilisation afin d'améliorer sa description de la hiérarchie des programmes et de leurs liens avec les aboutissements stratégiques. Cette amélioration aboutira à une plus grande transparence et fournira les éléments nécessaires au renforcement des rapports et à l'harmonisation des données fondées sur les priorités, les plans, les dépenses effectives et les résultats au niveau d'agrégation voulu.

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En adoptant et en améliorant des pratiques de gestion modernes correspondant à celles des organismes dotés des meilleures pratiques;</li> <li>• En enregistrant des progrès par rapport au plan de travail opérationnel du Cadre de gestion et de responsabilisation.</li> </ul>

Comment mesurerons-nous nos succès?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par un renforcement des rapports au Parlement (par un resserrement des liens entre le Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport ministériel sur le rendement);</li> <li>• Par une amélioration des rapports des résultats liés aux aboutissements stratégiques;</li> <li>• Par une amélioration des décisions ministérielles et horizontales reposant sur une intégration de toutes les informations sur les ressources.</li> </ul>

Les garanties d'une atteinte des objectifs de Transports Canada visant à renforcer la responsabilisation des cadres et à promouvoir une gestion efficace sont fournies par des vérifications internes. Ces garanties donnent également une mesure supplémentaire qui prouve avec quel brio les programmes du Ministère sont gérés et la façon dont ils contribuent à promouvoir de meilleures pratiques de gestion.



coup amélioré sa capacité dans les domaines de la gestion des risques, du leadership et de l'établissement des rapports. En particulier, l'adoption d'un modèle logique ministériel de mesure du rendement, l'usage accru de la planification intégrée dans les différents secteurs d'activités et l'adoption d'examen des secteurs de service sont autant d'éléments qui ont contribué ensemble à un changement de culture en vertu duquel les avantages de la gestion axée sur les résultats sont mieux compris à travers tout le Ministère.

### 3.4.2 Vers le perfectionnement des méthodes de gestion

Depuis l'adoption du Cadre de responsabilisation et de gestion du Conseil du Trésor – qui traduit la vision de la gestion moderne de la fonction publique que l'on trouve dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* en un ensemble d'attentes de gestion –, Transports Canada a décidé de réorienter et d'élargir sa stratégie d'amélioration de la gestion moderne en un programme intégré. Grâce à cela, les gestionnaires du Ministère disposeront des instruments dont ils ont besoin et d'une culture de soutien pour assurer la saine gestion du Ministère dans une fonction publique fédérale de plus en plus complexe et redoutable, tout en s'assurant que les engagements et les initiatives qui figurent dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* sont intégrés dans les activités quotidiennes.

Pour d'autres précisions sur le Cadre de gestion et de responsabilisation du Conseil du Trésor, visiter le site [www.tbs-sct.gc.ca/mat-crg/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/mat-crg/index_f.asp).

Vous trouverez le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* à l'adresse [www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_1\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_1_f.asp).

Le programme de gestion de Transports Canada traduit le fait que, dans une économie de plus en plus mondialisée et axée sur le savoir, il faut modifier la façon dont nous gérons nos ressources pour refléter le besoin de nous concentrer sur les citoyens, afficher des valeurs et des pratiques modernes au travail, dépenser de manière responsable et viser des résultats. En conséquence, pour perfectionner les méthodes de gestion, le Ministère mène des activités pour augmenter son potentiel de gestion et, surtout, intégrer les dix principes d'excellence de la gestion qui figurent dans le Cadre de gestion et de responsabilisation. Au cours des prochaines années, tout en cherchant à réaliser des progrès sur les dix éléments du cadre, le Ministère se concentrera en particulier sur le renforcement de ses capacités dans les secteurs suivants :

- *responsabilisation* – prouver que les responsabilités axées sur les résultats sont clairement attribuées et mesurées dans tout le Ministère;
- *ressources humaines* – renouveler et alimenter une fonction publique dynamique représentative du Canada, dans laquelle les employés sont valorisés et les capacités humaines et intellectuelles sont développées;

améliorer la qualité de l'air au Canada. Il témoigne du leadership du gouvernement fédéral dans plusieurs secteurs clés.

En juin 2003, le gouvernement du Canada a annoncé la Stratégie sur la qualité de l'air transfrontalier qui est l'un des éléments clés du programme sur l'air pur. Elle a été conçue pour obtenir la coopération des États-Unis à la qualité de l'air transfrontalier d'une manière qui appuie le programme national du Canada. Transports Canada touchera 4,4 millions \$ sur quatre ans (jusqu'en 2007) pour ses recherches dans les secteurs du transport aérien, ferroviaire et maritime. Les recherches dans ces secteurs viseront à réduire les émissions atmosphériques des locomotives, des bâtiments de mer, des aéronefs ainsi que dans les aéroports, dans le contexte international.

### ***Coûts totaux des projets de transport***

Transports Canada a entrepris un certain nombre de projets de recherche qui traitent du développement durable et des changements climatiques. Dans un cas, un projet a été lancé en 2003 pour analyser les coûts totaux des transports, c'est-à-dire tous les coûts qui résultent des réseaux de transport, des services de transport commercial et des activités de transport privé, notamment les coûts financiers directs de leur prestation, les coûts sociaux de leurs incidences sur la santé et l'environnement et les pertes de temps personnel dans les embouteillages. Le Ministère collabore avec les provinces et les territoires et mène des consultations avec l'industrie et d'autres intervenants sur ce projet. Un Groupe de travail sur la capitalisation du coût entier a été créé sous l'égide du Conseil des sous-ministres responsables des transports et de la sécurité routière.

C'est au début de 2004 qu'on s'attend à connaître les objectifs, la méthodologie, le plan de travail et les ressources que nécessitera ce projet. Au nombre des principaux objectifs, mentionnons la comparaison des coûts entiers parmi d'autres moyens de transport et la détermination éventuelle des implications des autres moyens de défrayer les coûts, notamment leur prise en considération intégrale dans les prix que paient les usagers. Le résultat immédiat de ce projet sera une série de rapports sur les conclusions, notamment des devis des coûts. Les recommandations figureront ensuite dans des analyses quantitatives que n'utilisera pas seulement Transports Canada, mais également tous les ordres de gouvernement et d'autres intervenants en ce qui concerne les coûts et les avantages des politiques, des programmes, des investissements dans les infrastructures ou des règlements prévus et dans les évaluations rétrospectives de ces mesures.

## **3.4 Programme de gestion**

### **3.4.1 Contexte**

Transports Canada est l'un des 15 ministères qui ont lancé à titre expérimental l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, en procédant à une évaluation de sa capacité par rapport à sept critères, ce qui a abouti à un plan d'action publié en 2001. Toutefois, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001, le Ministère s'est surtout concentré sur un certain nombre de dossiers urgents. Il n'a pas pour autant abandonné ses activités pour faire progresser l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et a du même



**Initiatives sur l'air pur**

La pollution atmosphérique suscite de vives préoccupations au Canada pour la santé publique, puisqu'elle affecte la qualité de vie de tous les Canadiens. La pollution cause des décès prématurés et elle aggrave certaines maladies graves comme la bronchite chronique et l'asthme, en particulier chez les enfants. Les transports émettent d'importantes quantités de précurseurs du smog urbain, notamment des oxydes d'azote ( $\text{NO}_x$ ), du monoxyde de carbone ( $\text{CO}$ ), des composés organiques volatils ( $\text{COV}$ ), des particules ( $\text{PM}$ ) et de l'anhydride sulfureux ( $\text{SO}_2$ ). Pour atténuer les risques de la pollution atmosphérique pour l'environnement et la santé, le gouvernement fédéral a approuvé un Programme sur l'air pur en mai 2001. Ce programme, échelonné sur dix ans, vise à

sensibilisation.

remplis et déterminera s'il faut améliorer les documents d'orientation et de

procédera à des évaluations annuelles d'un échantillon de documents d'EES dûment

mieux faire respecter sa politique sur les EES à compter de 2004-2005. Pour ce faire, il

Transports Canada sur les EES à titre permanent. Il évaluera aussi et s'efforcera de

sensibilisera aux prescriptions de la Directive du Cabinet sur les EES et à la politique de

EES à l'intention des employés du Ministère au moins une fois par an et il les

des politiques. Pour ce faire, le Ministère organisera des séances de formation sur les

actuels d'EES pour simplifier et mieux intégrer leur déroulement dans le cadre d'analyse

Transports Canada évaluera et cherchera à améliorer les méthodes et les instruments

stratégiques (EES).

sans relâche à améliorer le déroulement de ses évaluations environnementales

environnementale des politiques, des plans et des programmes. Le Ministère s'emploie

respecter les prescriptions de la Directive du Cabinet de 1999 sur l'Evaluation

environnementale stratégique à Transports Canada pour aider les employés du Ministère à

En 2001, Transports Canada a approuvé une déclaration de principe sur l'Evaluation

**Evaluation environnementale stratégique**

[www.tc.gc.ca/programmes/environnement/sitescontaminées/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/sitescontaminées/menu.htm).

les sites contaminés de Transports Canada, visiter le site

il continuera d'en assurer la gestion de manière responsable. Pour plus de précisions sur

réalisé des progrès considérables dans l'évaluation et la gestion de ses sites contaminés et

prochaines années, le PGSC est une prescription du Conseil du Trésor. Le Ministère a

contaminés et déceler les sites qu'il soupçonne d'être contaminés au cours des cinq

contaminés (PGSC) qui fait état de la stratégie du Ministère pour gérer les sites

En juillet 2003, Transports Canada a approuvé un Plan ministériel de gestion des sites

**Sites contaminés**

des trois prochaines années.

suivent ont pour but de souligner plusieurs grandes priorités environnementales au cours

part importante des programmes environnementaux du Ministère. Les éléments qui

Le Cadre du système de gestion de l'environnement de la SDD 2004-2006 traite d'une



l'amélioration constante, la diminution des émissions de gaz à effet de serre et l'efficacité modale. En vertu du volet formation et sensibilisation, on cherchera à promouvoir l'utilisation de technologies efficaces et de meilleures pratiques en participant à divers projets sur le transport des marchandises, notamment à un atelier sur les transport maritime organisé par l'IETTM.

Le nouveau Programme d'efficacité du transport des marchandises complète l'IETTM en ce sens qu'il cherche à accroître l'efficacité modale et à réduire l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre dans les secteurs du transport aérien, maritime et ferroviaire des marchandises. L'un des principaux volets du programme réside dans les stimulants financiers visant à acheter et à installer des technologies ou des équipements écoénergétiques. Pour favoriser l'adoption de technologies efficaces, les promoteurs devront rendre compte de leurs coûts et des réductions de gaz à effet de serre qu'elles permettent, et ces données seront diffusées au sein du milieu du transport des marchandises. Ce nouveau programme comporte deux autres volets. Les projets pilotes d'alimentation externe pour le transport maritime aideront à réduire la marche au ralenti inutile des moteurs dans les installations portuaires alors que les programmes de sensibilisation et de formation des expéditeurs et des transitaires évalueront les options aux choix de transport conventionnels, souligneront les avantages des différents choix modaux et cerneront les obstacles à leur adoption. En 2004-2005, on amorcera le processus de sélection de jusqu'à trois projets pilotes d'alimentation externe pour le transport maritime et l'on commencera à faire pression sur les expéditeurs et les transitaires pour qu'ils opèrent de meilleurs choix modaux.

On trouvera d'autres renseignements sur les initiatives du gouvernement du Canada sur les changements climatiques à l'adresse [www.climatechange.gc.ca/francais](http://www.climatechange.gc.ca/francais).

On trouvera des précisions sur le *Plan d'action 2000 sur les changements climatiques* à l'adresse [www.climatechange.gc.ca/francais/newsroom/2000/ap2000.asp](http://www.climatechange.gc.ca/francais/newsroom/2000/ap2000.asp).

On trouvera des renseignements sur les initiatives de Transports Canada sur les changements climatiques à l'adresse

[www.tc.gc.ca/programmes/environnement/changementclimatique/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/changementclimatique/menu.htm).

### 3. Programmes environnementaux

Les programmes environnementaux de Transport Canada visent ce qui suit :

- veiller au respect par le Ministère des lois, des règlements et des politiques sur l'environnement qui s'appliquent;
- atténuer l'impact sur l'environnement des activités des employés, comme les migrations journalières et les voyages d'affaires;
- collaborer avec d'autres intervenants des transports à la conception de pratiques et de normes de protection de l'environnement pour le secteur des transports.

L'Initiative en matière d'efficacité et de technologies du transport des marchandises (IETTM) a pour but de réduire les émissions de gaz à effet de serre du secteur du transport des marchandises. En 2004-2005, dans le cadre du Programme de démonstration sur le transport durable des marchandises de l'IETTM, on amorcera les cinquième et sixième séries de financement, et l'on surveillera les 20 projets dont le financement a été approuvé. Les résultats des projets de démonstration seront échangés avec le secteur du transport des marchandises pour l'inciter à adopter des technologies plus écoénergétiques. Le volet du programme axé sur les ententes volontaires se polarisera sur les négociations avec l'Association des chemins de fer du Canada et l'Association du transport aérien du Canada. Les ententes visent à favoriser

- diffusera les renseignements sur les projets de démonstration aux principaux intervenants.
  - établira des instruments sur Internet pour l'échange d'informations;
  - reconnaîtra les réalisations en attribuant des récompenses;
  - diffusera des renseignements sur les études de cas consacrées aux pratiques novatrices;
  - parrainera et organisera des activités d'apprentissage;
- Afin de favoriser la reproduction des stratégies novatrices de transport urbain durable, le réseau d'information sur le PDTU :

- constituera d'un réseau national d'information.
- Pour transmettre des renseignements sur les stratégies fructueuses aux décideurs municipaux, le programme déboursera également 1,1 million \$ sur cinq ans pour la démonstration en transport. Entre 2004 et 2007, le programme attribuera 35 millions \$ à huit municipalités pour qu'elles adoptent des stratégies intégrées visant à réduire les émissions de GES du secteur des transports urbains et qu'elles abordent d'autres éléments connexes, comme la qualité de l'air, les embouteillages, la sécurité et l'augmentation des coûts de transport.
- Même si les réductions d'émissions dans le cadre de certains projets de démonstration seront précieuses, l'un des objectifs primordiaux de ce programme est de mesurer et d'évaluer la possibilité de reproduire ces projets fructueux à l'échelle pancanadienne.
- Grâce au Programme de démonstration en transport urbain (PDTU), Transports Canada collabore avec les provinces et les municipalités à l'établissement de projets de démonstration en transport. Entre 2004 et 2007, le programme attribuera 35 millions \$ à huit municipalités pour qu'elles adoptent des stratégies intégrées visant à réduire les émissions de GES du secteur des transports urbains et qu'elles abordent d'autres éléments connexes, comme la qualité de l'air, les embouteillages, la sécurité et l'augmentation des coûts de transport.
- cerner les éléments particulièrement vulnérables en suivant les recherches et les travaux qui se font au Canada et à l'étranger sur les impacts des changements climatiques et en menant des recherches ou en y participant.

- instituer un réseau pour l'échange d'informations;

représentent environ 21 mégatonnes sur les 240 mégatonnes qu'il faudra réduire pour atteindre la cible que le Canada s'est fixée dans le cadre du Protocole de Kyoto. La campagne d'éducation des consommateurs intitulée « Défi d'une tonne » et le financement conjoint avec les provinces et les territoires prévoient des initiatives qui visent les transports. En août 2003, le gouvernement du Canada a annoncé des dépenses de 1,3 milliard \$ pour atténuer les changements climatiques. Les mesures dans le secteur des transports se sont vu attribuer 161 millions \$ de crédits, notamment :

- 32,3 millions \$ pour encourager le secteur des transports commerciaux à faire un plus grand usage des carburants de substitution et des technologies écoénergétiques;
- 9,9 millions \$ pour encourager la construction et l'utilisation accrues des véhicules au gaz naturel dans les parcs;
- 11,9 millions \$ pour promouvoir et démontrer la production de carburant diesel à une échelle commerciale;
- 100 millions \$ pour favoriser la construction d'un certain nombre d'usines d'éthanol et le développement d'éthanol à base de cellulose;
- 5,5 millions \$ pour fournir des renseignements qui inciteront les Canadiens à acheter les véhicules les plus sobres qui répondent à leurs besoins;
- 1,5 million \$ pour l'étiquetage des véhicules hors route comme les tondeuses à gazon, les véhicules tout-terrains et les engins de construction lourds afin d'aider les Canadiens à opérer des choix écoénergétiques.

Dans le cadre du Plan du Canada sur les changements climatiques, Transports Canada a décidé d'adopter un Programme d'efficacité du transport des marchandises d'une valeur de 11 millions \$, qui comprend trois éléments, notamment des stimulants financiers qui encouragent l'achat et l'installation de technologies permettant de réduire les GES dans les secteurs du transport aérien, ferroviaire et maritime. Le Plan sur les changements climatiques reconnaît également qu'il faudra opérer certaines adaptations aux changements climatiques, quel que soit le succès des mesures visant à réduire les émissions de GES. Le Ministère s'efforcera de mieux comprendre les vulnérabilités du réseau de transport face aux changements climatiques et de concevoir des stratégies permettant de lutter contre les effets néfastes. Au nombre des initiatives qui aboutiront à une compréhension élargie de la question :

- participer à l'élaboration par le gouvernement fédéral d'une stratégie sur les impacts des changements climatiques et l'adaptation;
- sensibiliser les membres du Ministère, le milieu scientifique, le public et d'autres ministères gouvernementaux à ce dossier;



4. améliorer l'efficacité des véhicules, des carburants et des infrastructures de ravitaillement;

5. améliorer le rendement des transporteurs et des exploitants;

6. améliorer les décisions prises par les gouvernements et le secteur des transports;

7. améliorer la gestion des opérations et des terres de Transports Canada.

Cette nouvelle stratégie s'inscrit dans le périple visant à offrir un réseau de transport plus durable à tous les Canadiens et donnera la chance à Transports Canada de faire preuve d'un leadership indéfectible dans la promotion des transports durables. Elle traitera des principales priorités fédérales, comme les changements climatiques, l'air pur, l'eau propre et la recherche et le développement. Bon nombre des engagements traiteront de ces questions dans un contexte urbain. Près du tiers des engagements seront tenus avec le SDD fera l'objet de comptes rendus annuels, à la fois dans le Rapport ministériel sur le rendement et dans le Rapport d'étape sur la stratégie de développement durable.

Les espoirs mis par le commissaire à l'environnement et au développement durable dans la troisième série de stratégies de développement durable sont exposés dans *Les stratégies de développement durable – Des résultats positifs à obtenir*, que l'on peut consulter à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca/dominio/cesd\\_cedd.nsf/html/03sdd.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/cesd_cedd.nsf/html/03sdd.html).

On trouvera l'examen de gestion de la Stratégie de développement durable 2001-2003 de Transports Canada à l'adresse [www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/strategie0103/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/strategie0103/menu.htm).

La liste complète des engagements et des indices de progrès de la Stratégie de développement durable 2004-2006 de Transports Canada se trouve à la partie 5 de la stratégie, que l'on peut consulter à l'adresse [www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/menu.htm).

Les rapports d'étape de Transports Canada sur le développement durable peuvent être consultés à [www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/dd/menu.htm).

## 2. Initiatives sur le changement climatique

Pour surmonter les difficultés posées par le changement climatique, il faudra fournir un effort national qui fasse appel à tous les paliers de gouvernement, au secteur privé et à tous les Canadiens. Le gouvernement du Canada a publié le Plan du Canada sur les changements climatiques en novembre 2002. Le plan met l'emphasis sur les véhicules et les carburants qui produisent moins d'émissions, sur le recours accru à d'autres modes de transport pour les passagers et sur le transport plus efficace des marchandises. Le budget de février 2003 prévoyait la répartition de 2 milliards \$ entre les initiatives du plan relatives aux changements climatiques. Les mesures de transport figurant dans le plan

- mettre en œuvre la Stratégie de développement durable 2004-2006;
- donner suite aux initiatives sur les changements climatiques;
- exécuter les programmes environnementaux.

## 1. Stratégie de développement durable 2004-2006

La Stratégie de développement durable 2004-2006 (SD) de Transports Canada a été présentée en février 2004; elle s'inspire des succès et des leçons tirées des deux stratégies précédentes. Comme le mentionnait le Rapport 2003-2004 sur les plans et les priorités, l'élaboration de cette troisième stratégie a été l'une des grandes priorités du Ministère, au cours de laquelle les attentes du commissaire à l'environnement et au développement durable et les résultats de l'examen interne de gestion de la SD du Ministère ont été intégralement pris en considération.

**La SDD 2004-2006 de Transports Canada :**

- établira un meilleur équilibre entre les piliers sociaux, économiques et environnementaux du développement durable;
- se concentrera sur les résultats des activités ministérielles;
- améliorera les rapports sur les résultats;
- comportera des engagements mesurables, novateurs et horizontaux favorisant l'intégration.

Traditionnellement, Transports Canada a voulu s'assurer que le réseau de transport du Canada était à la fois sûr et efficace (c-à-d. paramètres sociaux et économiques). Cela explique que la stratégie 2001-2003 se soit concentrée essentiellement sur les aspects environnementaux des transports et sur la façon de mieux intégrer les préoccupations pour l'environnement dans les rôles assumés par le Ministère en matière de sécurité et plus en détail aux paramètres sociaux et économiques des transports dans le cadre des stratégies futures de développement durable. De ce fait, près du quart des engagements traitent principalement des paramètres sociaux et économiques, tandis que plusieurs autres recourent plus d'un paramètre.

La SDD 2004-2006, qui précise beaucoup la notion de durabilité, contient 7 défis stratégiques et 32 engagements spécifiques pour les trois prochaines années. Les engagements et les cibles de cette stratégie seront plus concrets et les mesures du rendement plus utiles et plus axées sur les résultats.

Les sept défis stratégiques sont les suivants :

1. encourager les Canadiens à choisir les modes de transport plus durables;
2. renforcer l'innovation et le perfectionnement des compétences;
3. accroître l'efficacité du système et optimiser les choix modaux;

Les Canadiens veulent un réseau de transport sûr, sécuritaire et efficace, mais ils veulent aussi un environnement pur. Au cœur de la notion de développement durable, il y a la conciliation des besoins économiques et sociaux et la protection de l'environnement. À mesure que l'économie et la population du Canada prennent de l'expansion, il en va de même de la demande de transport, ce qui augmente les risques d'effets néfastes sur l'environnement. Il est particulièrement difficile pour Transports Canada de s'assurer que les décisions prises sont durables sur les trois fronts, ceux de l'économie, de la société et de l'environnement. On trouvera ci-après certains des principaux défis :

- le secteur des transports est la principale source d'émissions de GES, puisqu'il est responsable de près du quart des émissions totales du Canada; environ les deux tiers des GES émis par les transports le sont dans nos villes;
- dans le secteur des transports, les émissions de GES augmentent rapidement et, si rien n'est fait, elles risquent de dépasser les niveaux de 1990 de 32 % d'ici 2010, et de 53 % d'ici 2020;
- les émissions atmosphériques contribuent à toute une variété de phénomènes, comme la pollution atmosphérique et le smog, qui peuvent avoir de graves conséquences sur l'environnement et sur la santé de l'homme;
- les activités de transport contribuent à la pollution de l'eau par le déversement des effluents et des déchets. Ces activités créent également des risques d'accidents susceptibles de déverser des carburants ou des substances dangereuses dans l'environnement;

- la dynamique des transports laisse entrevoir une hausse du nombre de propriétaires de véhicules et de leur utilisation, et une augmentation des activités des compagnies d'aviation et de camionnage. Or, ces moyens de transport sont ceux qui émettent le plus de GES. Même si la consommation de carburant s'améliore, elle ne baisse pas au même rythme que les hausses annuelles d'utilisation des transports.

Pour promouvoir un réseau de transport durable, Transports Canada entend continuer d'élaborer et de gérer des politiques et des programmes sur le développement durable et les problèmes d'environnement relatifs au secteur des transports. Étant donné que la durabilité des transports est une responsabilité partagée, le Ministère collaborera avec ses partenaires et ses intervenants, parmi lesquels le grand public, l'industrie des transports, d'autres ministères du gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et les municipalités, de même que les organisations internationales, afin de surmonter ces difficultés. Pour protéger l'environnement physique, le Ministère concentrera ses efforts sur les secteurs suivants :



- l'élaboration de Plans d'aide aux interventions d'urgence CBRN dans le cadre de divers scénarios terroristes utilisant des substances chimiques industrielles toxiques de même que des agents CBRN;
- intégration du projet dans le Plan national de lutte contre le terrorisme.

### 3.3.3 Protection de l'environnement physique

#### Résultats finals

- Un réseau de transport respectueux de l'environnement pour tous les Canadiens;
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et de la pollution causées par le secteur des transports;
- Prévention et atténuation des dégâts causés à l'environnement par les activités de transport.

Les changements climatiques et la protection de l'environnement figurent parmi les grandes priorités du gouvernement. Un environnement pur est essentiel à un mode de vie sain, à la prospérité économique et à une bonne qualité de vie. Alors que les transports contribuent dans une large mesure à la prospérité économique et au développement social du Canada, on sait par ailleurs qu'ils ont de graves conséquences sur l'environnement. Le trafic dans tous les moyens de transport est cause de pollution atmosphérique, de bruit, de perturbation des collectivités et de destruction des habitats à des degrés variables, alors que la combustion des combustibles fossiles produit des gaz à effet de serre qui contribuent aux dérèglements climatiques. Le meilleur réseau de transport qui soit pour les Canadiens à long terme est un réseau durable sur le plan économique, social et environnemental. On trouvera certains indices de progrès possibles pour atteindre ces résultats finals dans l'encadré ci-contre.

Même si Transports Canada n'est que l'un des nombreux protagonistes chargés d'atteindre ces objectifs à long terme, il n'en est pas moins important de suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats environnementaux à long terme, même si ceux-ci ne dépendent pas directement de la volonté du Ministère.

Pour d'autres renseignements sur les transports et l'environnement, lisez le chapitre 5 du rapport annuel du Ministère, *Les transports au Canada en 2002*, ou visitez notre site Web à [www.tc.gc.ca/programmes/environnement/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/environnement/menu.htm).

#### Indices de progrès :

- total des émissions de GES par mode (essence routière, diesel routier, carburant d'aviation, carburant diesel ferroviaire, carburant marin);
- consommation moyenne de carburant des véhicules légers, des camions légers, des poids lourds, des locomotives et des aéronefs;
- émissions de GES par tonne-kilomètre de fret transporté par camion léger, camion moyen, poids lourd, locomotive et navire;
- moyenne des polluants atmosphériques émis par chaque véhicule léger (lorsque ces données existent);
- polluants atmosphériques par tonne-kilomètre en ce qui concerne le camionnage pour compte d'autrui, le transport maritime, ferroviaire et aérien;
- émissions de GES attribuables aux activités de Transports Canada;
- sites contaminés de Transports Canada qui ont fait l'objet de mesures d'assainissement ou de gestion des risques.

installations maritimes pourront solliciter des crédits pour leur permettre d'acquérir de nouveaux équipements de sûreté et de mettre en place les programmes que prévoient leurs plans de sûreté.

### ***Sûreté multimodale***

En raison de la menace permanente du terrorisme et des autres menaces qui planent sur le réseau de transport du Canada et à l'étranger, le Canada doit évaluer les vulnérabilités de chaque élément du réseau de transport, notamment diverses chaînes internationales d'approvisionnement multimodal. Transports Canada mènera un examen et une analyse de la sûreté des chaînes d'approvisionnement, afin d'évaluer les risques pour la sûreté entre le lieu de fabrication et le port d'expédition, entre le port d'entrée et les grandes plaques intermodales continentales et le point de destination final. Dans son analyse des vulnérabilités de la sûreté des marchandises intermodales, le Ministère se penchera également sur la sûreté des conteneurs, la sûreté des documents, les sceaux électroniques et d'autres éventuelles solutions technologiques.

### ***Transport des marchandises dangereuses***

Dans le cadre de l'examen de la *Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses*, Transports Canada tient des consultations sur diverses initiatives qui ont pour but de renforcer la sécurité publique en augmentant la sûreté du transport des marchandises dangereuses (TMD), en exigeant notamment que les personnes qui proposent de transporter, de manutentionner ou qui transportent des marchandises dangereuses possèdent un certificat d'autorisation de sécurité visant le TMD. Pour d'autres précisions, visiter le site à l'adresse [www.tc.gc.ca/tmd/consultation/revisionloi/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/tmd/consultation/revisionloi/menu.htm).

### ***Projet d'intervention en cas de risque chimique, biologique, radiologique et nucléaire***

Le projet d'intervention en cas de risque chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) vise à faciliter l'accès à des équipes d'intervention d'urgence qualifiées capables d'apporter leur aide aux secouristes chargés de manutentionner des marchandises dangereuses utilisées comme agents CBRN dans des actes de terrorisme perpétrés au Canada. Parmi les activités prévues, signaions :

- l'établissement d'une liste des intervenants désireux et capables d'intervenir dans des lieux géographiques précis et au sujet de types donnés de substances industrielles dangereuses pouvant servir d'agents CBRN dans les attaques terroristes;
- l'établissement de protocoles et d'instruments d'accès pour ces intervenants industriels;

- l'établissement et la prestation d'une formation complémentaire aux intervenants industriels (p. ex. sensibilisation aux lieux du crime, enquêtes sur l'application de la loi, etc.) et l'établissement d'instruments d'accès pour ces intervenants;



## Sûreté maritime

La sûreté maritime est un élément important de la sûreté globale des transports, car elle concerne une route commerciale névralgique qui relie le Canada au reste du monde. Transports Canada est déterminé à collaborer avec les intervenants de tous les modes, à l'échelle nationale et internationale, pour renforcer la sûreté maritime globale. Le Ministère continuera de centrer ses efforts sur le programme maritime national à long terme et de prendre des initiatives dans le domaine de la sûreté maritime, notamment :

- en dirigeant l'élaboration par le gouvernement et la coordination de la politique et des règlements de sûreté maritime, en particulier par l'entremise du Groupe de travail interministériel sur la sûreté maritime;

- en faisant respecter le nouveau *Règlement sur la sûreté du transport maritime*, de manière à ce que le Canada se conforme aux règlements de l'Organisation maritime internationale (OMI) et au Code international sur la sûreté des navires et des installations portuaires d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2004;

- en modifiant la *Loi sur la sûreté du transport maritime* pour renforcer les prescriptions de sûreté qui s'appliquent aux navires, aux installations maritimes et aux ports;

- en élaborant et en validant une méthode détaillée d'évaluation de la sûreté pour les installations maritimes du Canada;

- en attribuant des fonds aux projets de sûreté maritime uniques ou d'une durée limitée qui font appel à différents ministères et organismes fédéraux, en vertu du Fonds de coordination de la sûreté maritime;

- en mettant en œuvre le Programme d'autorisation d'accès aux zones réglementées des installations maritimes.

Le 27 avril 2004, le gouvernement du Canada a annoncé la Politique de sécurité nationale, qui comporte un plan en six points en vue de renforcer la sûreté maritime par le biais de plusieurs initiatives, notamment la clarification et le renforcement des responsabilités de la sûreté maritime et le resserrément de la sûreté dans les ports et autres installations maritimes.

Dans le cadre du plan de sûreté maritime de la Politique de sécurité nationale, Transports Canada a annoncé le 7 mai 2004 le Programme de contribution à la sûreté maritime. Ce programme représente un engagement de trois ans d'une valeur de 115 millions \$ pour aider les ports et les installations maritimes à renforcer leur régime de sûreté. Conformément aux nouvelles prescriptions de l'Organisation maritime internationale, le gouvernement du Canada exige désormais des ports et des installations portuaires qu'ils disposent de plans de sûreté approuvés qui devront entrer en vigueur d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2004. En vertu du Programme de contribution à la sûreté maritime, les ports et les



Parmi les principales difficultés que pose la sûreté des transports, mentionnons :

- la complexité du milieu de sûreté. Les initiatives de sûreté doivent être prises dans un milieu mondial en perpétuelle évolution;

- l'harmonisation des normes de sûreté internationales. Étant donné que le terrorisme est une activité qui ne connaît pas de frontières, la communauté internationale exerce des pressions croissantes en vue d'adopter un régime de sûreté continu entre les pays. De ce fait, les normes de sûreté des transports du Canada doivent être harmonisées et conformes à celles de ses partenaires internationaux sans pour autant compromettre les propres valeurs et engagements du Canada;

- la conciliation entre les besoins de sûreté et de rentabilité économique. Les attaques du 11 septembre 2001 et les attentats terroristes à bord de trains de banlieue récemment à Madrid, en Espagne, ont encore complexifié ce défi alors que le gouvernement s'efforce de concilier les améliorations de la sûreté et les questions d'économie et de commerce (p. ex. la fluidité de la circulation à la frontière entre le Canada et les États-Unis).

### *Sûreté aérienne*

Le monde entier continue de se focaliser sur les menaces qui planent sur la sûreté aérienne, et le sujet continuera de retenir l'attention du public l'an prochain. À cette fin, Transports Canada a entrepris un examen stratégique de la sûreté du fret aérien et de la poste aérienne, élément clé de la Politique nationale de sécurité. Le Ministère évaluera les vulnérabilités, les menaces et les risques, les meilleures pratiques de l'industrie, la formation et l'harmonisation de la stratégie du Canada par rapport à celles de ses partenaires commerciaux. L'objectif est de peaufiner le système existant pour parvenir à un haut niveau de sûreté, tout en permettant à l'industrie canadienne du fret aérien d'atteindre ses objectifs commerciaux.

Transports Canada analysera par ailleurs le besoin de renforcer les mesures de sûreté dans les écoles de pilotage et chez les concessionnaires de services aéronautiques aux aéroports. L'analyse portera sur les vulnérabilités, les menaces et les risques dans le domaine de l'aviation générale et évaluera les mesures prises par les États-Unis et d'autres pays pour y faire face.

Transports Canada commencera à adopter les principaux éléments de la *Loi sur la sécurité publique 2002* récemment promulguée, notamment en ce qui concerne les passagers, les marchandises et les installations aéronautiques. La Loi clarifie et élargit le pouvoir conféré à Transports Canada de réglementer les principaux éléments de la sûreté aérienne.

Transports Canada procédera à un examen détaillé de tous les titulaires d'une autorisation de sûreté dans les aéroports pour tenter de déceler les liens avec le crime organisé ou les associations criminelles. Tous les nouveaux candidats subiront le même examen.

- la sécurité des embarcations de plaisance, notamment le Bureau de la sécurité nautique : parmi les principales fonctions, signalons la promotion de la sécurité et la sensibilisation, l'administration des règlements et la conformité et l'application de la loi;

- Services à la navigation maritime : Transports Canada est désormais chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'application des règlements qui régissent la navigation des navires, les rapports sur les navires, les aides privées à la navigation et la protection des aides à la navigation. La GCC continue d'être responsable de la prestation de services comme les Services de communications et de trafic maritimes et des aides à la navigation;

- prévention de la pollution : Transports Canada est responsable de la prévention de la pollution causée par les navires et les installations de maintenance d'hydrocarbures et des plans d'intervention, de l'agrément des organismes d'intervention et de l'application et du respect de la loi. La GCC est responsable du Surveillant fédéral/commandant sur place;

- Programme de protection de la navigation : Transports Canada assume l'entière responsabilité de la *Loi sur la protection des eaux navigables*, notamment la gestion de la Loi et des règlements et l'exécution des programmes. La capacité d'évaluation environnementale sera intégrée dans le secteur d'activités Programmes et Cessions de Transports Canada.

Le Plan stratégique de la sécurité maritime sera actualisé pour refléter ces nouvelles responsabilités.

Pour d'autres précisions sur le transfert des responsabilités de la GCC à Transports Canada, nous vous invitons à visiter le site Web : [www.tc.gc.ca/securitemaritime/transfert.htm](http://www.tc.gc.ca/securitemaritime/transfert.htm).

### 3. Sécurité des transports

La priorité du gouvernement du Canada qui consiste à assurer la sécurité de tous les Canadiens est au cœur du mandat de Transports Canada et de ses responsabilités. Le Ministère doit faire preuve de vigilance pour assurer la sécurité du public voyageur. Pour relever les défis que présente le régime de sécurité des transports, le Ministère continuera de prendre des initiatives de sûreté efficaces et rentables, de se concentrer sur les principaux secteurs prioritaires de tous les moyens de transport, notamment le Programme national de fiabilité des infrastructures essentielles, les techniques de sûreté, le renseignement, le respect des engagements internationaux et la gestion efficace des ressources de l'État dans les années à venir.

- Résultats escomptés :**
- rehausser la sûreté et renforcer la culture de préparatifs d'urgence;
  - accroître le respect des règlements et des politiques de sûreté;
  - accroître la sensibilisation du public et des intervenants;
  - augmenter la capacité interne et extérieure à faire face au milieu de sûreté actuel.

d'augmenter la confiance du public élevée dans la sécurité aérienne, présentement à 67 pour cent.

### ***Sécurité maritime – La prochaine vague 2003-2010***

Transports Canada a récemment publié un nouveau plan stratégique, *La prochaine vague*, qui porte sur la période 2003-2010 et s'inscrit à la suite de l'orientation stratégique fixée dans le document précédent, *Droit devant 1997-2002*. Ce plan oriente le programme de sécurité maritime pour les années à venir et expose les stratégies globales qui visent à promouvoir une culture de sécurité plus puissante dans l'industrie du transport maritime, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

Alors que le plan précédent se concentrait sur les stratégies qui avaient un impact sur le milieu interne, le nouveau plan est extraverti, et il s'inspire de la vision qui veut que la sécurité et la protection de l'environnement soient les priorités absolues de l'industrie du transport maritime. *La prochaine vague* souligne l'établissement d'exigences axées sur le rendement et l'innovation, notamment la conception d'un programme d'assurance de la qualité et d'un système de gestion de la sécurité. Ce plan promet également la mise au point permanente de systèmes informatiques qui garantiront les meilleures données possibles pour planifier la sécurité et prendre des décisions.

Voici les cibles de sécurité qui ont été fixées et que Transports Canada a promis d'atteindre d'ici 2010 (toutes les réductions reposent sur la moyenne quinquennale 1998-2002) :

- baisse de 20 % du nombre de victimes d'accidents maritimes;
- baisse de 30 % du nombre de blessés signalés dans les accidents maritimes;
- baisse de 20 % du taux d'accidents des navires commerciaux battant pavillon canadien et étranger (par tranche de 1 000 voyages)\*.

\* Le taux d'accidents désigne le nombre d'accidents de navigation qui surviennent à des navires commerciaux battant pavillon canadien ou étranger qui se livrent à des activités de commerce national et international, signalés par le Bureau de la sécurité des transports.

En vertu du décret du 12 décembre 2003, toutes les politiques relatives à la sécurité maritime sont regroupées sous l'égide du ministre des Transports. Ce regroupement s'est soldé par le transfert de ressources et de responsabilités nouvelles en matière de sécurité maritime. Ce transfert prévoit la responsabilité législative et réglementaire de dix règlements en vertu de la LMNC et de trois règlements en vertu de la *Loi sur la protection des eaux navigables* qui était administrée au préalable par la Garde côtière canadienne (GCC). Parmi ces nouvelles responsabilités, mentionnons :



- une campagne d'affiches très fructueuse continue de se dérouler dans les communautés autochtones de tout le pays;

- des instruments de sensibilisation et de prévention du suicide font l'objet de discussions, tout comme des vidéos d'information du coroner et des outils de collecte de données qui ciblent certains endroits particulièrement dangereux;

- des collisions ferroviaires simulées seront montées avec le concours des écoles, des entreprises locales, des instances sanitaires et des membres des forces de police et des organismes d'intervention d'urgence.

#### **Aviation civile – Vol 2005**

*Vol 2005 : un cadre de sécurité de l'aviation civile pour le Canada* vise deux grands objectifs : constamment améliorer le niveau de sécurité aérienne du Canada et le niveau de confiance du public dans le programme de l'aviation civile. La mise en œuvre des initiatives de Vol 2005 se poursuit et témoigne de l'engagement pris par Transports Canada de consulter l'industrie aéronautique, en adoptant une stratégie systémique à l'égard de la sécurité.

L'établissement d'une politique et de procédures de gestion des risques a beaucoup contribué à améliorer la sécurité aérienne. Le Ministère a dispensé une formation sur la gestion des risques à tous les agents délégués, qui utilisent désormais ces principes et ces instruments dans leurs activités quotidiennes et les décisions qu'ils prennent. Le résultat immédiat a été une amélioration de la capacité à gérer les ressources en fonction des risques, ce qui contribue au resserrement du programme de surveillance de la réglementation.

Un des principaux buts de *Vol 2005 – Un cadre de sécurité de l'aviation civile pour le Canada* – est un niveau élevé de confiance du public dans la sécurité du système aéronautique. Au moment où Vol 2005 a été finalisé en 1999, le niveau de confiance du public était estimé à 77 pour cent, selon un rapport de recherche sur l'opinion publique de Starch-Roper en 1998. Par conséquent, un objectif de 90 pour cent de la confiance du public tel que mesurée par une recherche sur l'opinion publique a été établi comme l'objectif pour 2005.

Dans le sondage d'août 2002, 98 pour cent des Canadiens ont exprimé une confiance modérée ou élevée dans la sécurité aérienne au Canada; 60 pour cent ont donné une cote de confiance *élevée*. La même question a été répétée en mars 2004, donnant le même taux de confiance générale de 98 pour cent et une cote de confiance *élevée* de 67 pour cent, une augmentation de 7 pour cent de la confiance *élevée*.

L'objectif original de 90 pour cent de la confiance du public, qui a été établi avant que la sécurité aérienne se distingue de la sûreté du transport aérien et où la qualité de la confiance souhaitée (modérée, élevée ou les deux) n'était pas précisée, peut toujours rester utile comme un but stratégique. À un niveau, l'objectif a déjà été dépassé pour la confiance du public dans la sécurité aérienne. À un autre niveau, le travail continue

prendre des initiatives pour atteindre ou dépasser ces cibles. Sous l'égide de ces groupes de travail et avec le concours de ses partenaires, Transports Canada s'emploie à atteindre les objectifs de cette initiative stratégique horizontale.

Le programme Vision sécurité routière 2010 est une initiative horizontale en ce sens qu'elle fait appel à différents ordres de gouvernement et qu'elle transcende les limites entre juridictions. Pour aider à gérer le rendement, Transports Canada s'est employé à élaborer un cadre de responsabilisation au sujet des cibles quantitatives du programme Vision sécurité routière 2010 (Section 5.9 pour d'autres précisions sur cette initiative.)

Pour des renseignements plus détaillés sur les efforts déployés par le Canada pour avoir le réseau routier le plus sûr du monde, visiter l'adresse [www.tc.gc.ca/securiteroutiere/vision/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/securiteroutiere/vision/2002/menu.htm).

#### ***Direction 2006 – Sécurité ferroviaire***

Direction 2006 est un partenariat national établi avec d'autres gouvernements, les compagnies de chemin de fer, les syndicats de cheminots, les forces de police et d'autres organismes de sécurité. Ce programme d'éducation et de sensibilisation vise à réduire de 50 % d'ici 2006 le nombre de collisions aux passages à niveau et de cas d'intrusion sur les voies ferrées, et les progrès enregistrés sont encourageants. À ce jour, les collisions aux passages à niveau et les cas d'intrusion ont diminué de 70 % et de 98 % par rapport aux cibles respectives, en dépit d'une augmentation spectaculaire du nombre de véhicules sur les routes et des projets de développement urbain le long des voies ferrées.

Pour aider le programme à atteindre sa cible, on a conçu un processus de résolution de problèmes qui a permis de trouver des solutions efficaces à long terme aux incidents d'intrusion et aux problèmes des passages à niveau, en déterminant la cause profonde du problème à certains endroits et en adoptant une solution sur mesure.

Direction 2006 poursuivra sa conception d'instruments et leur mise en œuvre à travers le Canada au cours de ses deux dernières années d'existence. Par exemple :

- des pochettes d'information sont en cours de conception pour sensibiliser les autorités locales aux problèmes de proximité, notamment au besoin de contrôler les activités sur les terres attenantes aux emprises ferroviaires et de prendre des mesures de réglementation de l'accès afin de réduire les risques dans les collectivités;
- un CD de la deuxième génération est en cours de préparation pour éduquer et sensibiliser les nouvelles recrues dans les académies de police de tout le Canada;
- des programmes de formation des conducteurs professionnels sont en cours d'élaboration et un CD interactif et d'autres produits exploitables sur le Web sont en cours de conception à l'intention des jeunes;



d'élaborer des programmes de ciblage et d'inspection améliorés des vraquiers et des navires-citernes, ce qui contribuera à relever la sécurité des navires étrangers qui font escale dans les ports du Canada. Pour plus de précisions, visiter le site Web à [www.tc.gc.ca/securitemaritime/TP/TP13595/2002/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/securitemaritime/TP/TP13595/2002/menu.htm).

On poursuit l'intégration des systèmes qui appuient la collecte de données pour les principales fonctions de sécurité maritime, comme l'inspection des navires, leur certification et leur contrôle par l'État du port, en plus d'établir des liens avec le Système national de rapport d'emploi du temps et d'activités du personnel afin d'établir de meilleurs rapports sur les indicateurs de rendement. Ces efforts aboutiront à un entrepôt de données qui facilitera la collecte et l'analyse des données sous un angle interfonctionnel et intermodal afin d'améliorer la surveillance du rendement, l'établissement de normes et la mesure dans une optique multimodale.

## **2. Initiatives propres à chaque mode**

### ***Vision sécurité routière 2010***

Le programme Vision sécurité routière 2010 est le plan national de sécurité routière de la deuxième génération au Canada (qui succède à Vision sécurité routière 2001, présenté en 1996). L'ambition du Canada est d'avoir le réseau routier le plus sûr du monde, et Vision 2010 intègre le but et les stratégies du plan d'origine dans une cible nationale qui prévoit une diminution de 30 % du nombre moyen d'usagers de la route tués ou grièvement blessés durant la période 2008-2010 (et non plus 1996-2001).

Outre la cible nationale globale, Vision 2010 contient un certain nombre de cibles accessibles qui reflètent les principaux problèmes de sécurité routière au Canada. Les initiatives prises ont pour but de sensibiliser le public aux questions de sécurité routière, d'améliorer les communications, la coopération et la collaboration entre les organismes de sécurité routière, de renforcer l'application de la loi et d'améliorer la qualité et la collecte des données nationales sur la sécurité routière. Les cibles quantitatives inhérentes au programme Vision 2010 ont un rapport avec les principales questions de sécurité routière du Canada (p. ex. le port de la ceinture de sécurité et l'utilisation des dispositifs de retenue pour enfants, l'alcool au volant, la sécurité aux carrefours, la sécurité des routes rurales et la sécurité des véhicules commerciaux). Il est crucial d'atteindre ces cibles quantitatives pour que le plan aboutisse.

En vertu de son mandat qui consiste à jouer un rôle dirigeant à l'échelle nationale, Transports Canada a établi des données repères et un cadre de mesure du rendement pour surveiller l'atteinte des cibles accessibles du programme Vision sécurité routière 2010. Le Ministère prépare également et publie des rapports annuels à l'intention du public, des intervenants de la sécurité routière et des décisionnaires au sujet des progrès réalisés dans l'atteinte des buts du programme.

Six groupes de travail représentatifs du Canada, composés d'experts en sécurité routière de Transports Canada, des provinces et des territoires ainsi que de grands organismes publics et privés, ont assumé la paternité des neuf cibles accessibles et s'occupent de



proposition de ces derniers qui souhaitent commercialiser volontairement au Canada des véhicules conçus pour respecter les critères de performance et qui cherchent à améliorer la compatibilité des véhicules en cas d'accident et à accroître la protection des occupants en cas d'impact frontal ou latéral. Le Ministère est convaincu que cette proposition aboutira à un PF fructueux sur la compatibilité des véhicules en cas de collision.

Le Ministère poursuivra également sa collaboration avec les constructeurs automobiles en vue de conclure un PF sur la version électronique du dispositif d'essai de l'ajustement de la ceinture (EACe). Le PF sur l'EACe a pour but de minimiser les risques de blessures causées par la ceinture résultant d'un décalage entre la géométrie de la ceinture de sécurité et les caractéristiques anthropomorphiques des occupants.

### **Culture de sécurité**

En 2004-2005, le programme sera axé sur le parachèvement du cycle préliminaire des vérifications du système de gestion de la sécurité ferroviaire (SGSF), aussi bien les préverifications que les vérifications proprement dites, en plus d'un niveau de suivi important par rapport aux vérifications initiales. Les vérifications futures seront fondées sur une stratégie reposant sur les résultats des programmes de surveillance et les vérifications préalables du SGSF.

L'une des grandes priorités du Ministère depuis 1999, soit l'adoption de systèmes de gestion de la sécurité (SGS) dans les entreprises aéronautiques, est la clé de voûte de l'amélioration de la sécurité et des résultats économiques de l'industrie du transport aérien. Les buts sont d'établir une plus grande responsabilisation de l'industrie et d'inculquer une culture de sécurité uniforme et positive à l'ensemble de l'industrie. Pour atteindre ces objectifs, il faut réglementer le bilan de sécurité tout en laissant aux cadres de l'industrie le soin d'atteindre ce niveau de performance. Des avis des modifications proposées aux SGS ont été préparés et ont fait l'objet de consultations par le biais du Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne, et l'on prévoit que les règles seront publiées dans la *Gazette du Canada* d'ici décembre 2004.

L'établissement d'une culture de sécurité est indispensable si l'on veut disposer d'un réseau de transport à la fois sûr et sécuritaire. Transports Canada joue un rôle clé dans la promotion et l'adoption d'une culture de sécurité dans le secteur du transport maritime. Ce rôle ressort clairement d'activités comme la refonte du régime législatif maritime, notamment les amendements à la *Loi sur la marine marchande du Canada* et l'élaboration de nouveaux règlements sur la sûreté maritime. L'importance attachée à des initiatives comme l'adoption de systèmes de gestion de la sécurité et le programme d'inspection des petits bâtiments permet au Ministère de s'acquitter de ses responsabilités en matière de sécurité et de bâtir une puissante culture de sécurité avec ses intervenants.

Transports Canada continuera de centrer ses efforts sur le Système de contrôle des navires par l'État du port. Ce programme protège la vie humaine, les biens matériels et le milieu marin canadiens contre les navires inférieurs aux normes, en vertu de l'inspection des navires étrangers pour s'assurer qu'ils sont conformes aux principales conventions maritimes internationales. Au cours des années à venir, le Ministère continuera

formulé leurs observations; d'autres consultations auront lieu avec les constructeurs automobiles. Les données ainsi obtenues aideront le Ministère à comprendre le besoin et les caractéristiques d'une éventuelle intervention de l'État. Un rapport sur les consultations et les initiatives stratégiques recommandées est prévu en 2004, après quoi les initiatives voulues seront sélectionnées et l'on préparera un plan de mise en œuvre.

Le Ministère joue également un rôle dirigeant dans les préparatifs de la Deuxième Conférence ministérielle conjointe des mémorandums de Paris et de Tokyo sur le contrôle des navires par l'État du port. Cette conférence internationale sera présidée par le ministre des Transports et se déroulera les 2 et 3 novembre 2004 à Vancouver. Ce sera la deuxième fois que le Canada accueille des pays membres et des pays observateurs pour qu'ils signent une déclaration ministérielle qui expose en détail les nouvelles mesures que doivent prendre les administrations pour éliminer les navires inférieurs aux normes dans le monde entier et protéger le milieu marin mondial.

### **Harmonisation**

Transports Canada s'emploie à harmoniser ses normes sur la sécurité des véhicules automobiles avec celles des États-Unis, sauf lorsqu'il est prouvé que le Canada n'a pas intérêt à vouloir une telle harmonisation. Dans ces cas, le Ministère ne ménage aucun effort pour élaborer des règlements compatibles avec ceux des États-Unis pour que les véhicules puissent être vendus sur les deux marchés. Conformément à la *Loi sur la sécurité des véhicules automobiles*, on utilise des documents de normes techniques pour faciliter l'incorporation des dispositions adoptées par un gouvernement étranger. Actuellement, Transports Canada a dix règlements sous forme de documents de normes techniques et neuf autres en cours, qui reposent tous sur les règlements en vigueur aux États-Unis. En outre, en vertu de l'Accord mondial de 1998 de la Commission économique pour l'Europe (CEE), les organes de réglementation mondiaux ont convenu de collaborer à l'élaboration des règlements mondiaux. Le Canada et les États-Unis sont signataires et ils participent activement à l'élaboration de plusieurs règlements techniques mondiaux.

À propos de ce paramètre des règlements intelligents, le Ministère a remporté beaucoup plus de succès avec les instruments non réglementaires, comme les protocoles d'entente (PE). Les PE permettent d'améliorer la sécurité beaucoup plus vite que ce n'est généralement le cas par voie de réglementation. À titre d'exemple, Transports Canada et tous les grands constructeurs automobiles ont ratifié en janvier 2001 un PE qui stipule que les véhicules doivent satisfaire aux exigences des règlements américains ou européens en matière de protection contre les collisions latérales. Ces règlements précisent les critères de blessures qui doivent être mesurés au moyen de mannequins anthropomorphiques dans une collision simulée en heurtant un véhicule ciblé sur le côté avec un obstacle mobile. Le PE stipule en outre que les véhicules équipés de coussins gonflables latéraux doivent être évalués au moyen de procédures qui visent à minimiser les risques de blessures causées aux enfants par les coussins gonflables latéraux.

En 2004-2005, le Ministère prévoit la conclusion fructueuse de deux autres PE avec les grands constructeurs automobiles. Transports Canada souscrit entièrement à la



L'application de la norme 14 du CCS procède comme prévu au sein du Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé. Les juridictions s'occupent de régler les dernières questions nationales d'uniformité, en particulier la méthode d'évaluation de la sécurité. Les provinces et territoires ont demandé que la date d'entrée en vigueur de la LTR révisée et de la réglementation fédérale soit reportée au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Cela devrait leur donner suffisamment de temps pour résoudre les derniers problèmes d'uniformité et mener à terme leurs processus réglementaires.

*La Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses* préconise la sécurité publique dans le transport des marchandises dangereuses, notamment les marchandises transportées à bord d'un navire ou d'un aéronef immatriculé au Canada. La Loi est en cours d'examen, ce qui devrait aboutir à des amendements, en particulier en ce qui concerne la sûreté. L'examen, les amendements et les nouveaux règlements devraient être prêts d'ici 2010 et ils amélioreront la sécurité en réduisant le nombre et les conséquences des rejets de marchandises dangereuses résultant d'accidents des transports. On trouvera d'autres précisions sur l'examen de *La Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses* à l'adresse [www.tc.gc.ca/tmd/consultation/revisionloi/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/tmd/consultation/revisionloi/menu.htm).

## Consultations

L'an prochain, Transports Canada continuera de moderniser la navigation en réformant *la Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* et en préconisant des activités plus sécuritaires, plus efficaces et plus respectueuses de l'environnement. Dans le cadre de cette réforme, Transports Canada tient des consultations internes et extérieures avec les employés et les intervenants afin de donner la chance aux parties intéressées de formuler des remarques sur l'élaboration des amendements à la réglementation, ce qui garantit la transparence du processus. Pour accroître la transparence du processus, tous les renseignements seront affichés sur notre site Web, ce qui permettra aux intervenants et aux employés du Ministère de surveiller l'avancement de chaque amendement et de participer aux éléments qui les intéressent.

Les consultations ont déjà été amorcées avec le Conseil consultatif maritime canadien (CCMC), à l'échelle régionale et nationale, et se poursuivront lors des réunions du CCMC au printemps et à l'automne 2004. Transports Canada est convaincu qu'en vertu d'une participation de tous les intervenants dès le commencement du processus, ils bénéficieront tous d'un régime de réglementation plus moderne et plus rationnel. Comme exemples de projets de réforme de la réglementation sur lesquels portent les consultations avec le CCMC, mentionnons le personnel maritime, la sécurité de la navigation et l'inspection. Des consultations sur les bateaux de pêche, les petits bâtiments et les cargaisons sont prévues avec les intervenants qui ne pourront pas participer aux réunions du CCMC.

Transports Canada participe à l'initiative des « règlements intelligents » par le biais du projet pilote sur la démocratie délibérative. En juin 2003, le Ministère a publié dans la partie I de la *Gazette du Canada* un document de travail intitulé *Stratégies visant à réduire la distraction des conducteurs causée par les dispositifs télématiques de bord*. Les principaux intervenants de l'industrie et de nombreux territoires et provinces ont



### 3.3.2 Assurer des normes rigoureuses pour un réseau de transport sûr et sécuritaire

#### 1. Réglementation intelligente

Cette partie donne un aperçu du cadre de réglementation des initiatives propres à chaque mode qui sont décrites dans la section suivante, notamment les résultats escomptés et les activités de surveillance qui s'y rattachent.

D'exploitant du réseau de transport qu'il était, Transports Canada est aujourd'hui devenu surveillant de la réglementation, responsable de la formulation des politiques et propriétaire. Cette évolution l'a obligé à formuler des règlements plus intelligents, comme en témoignent les secteurs suivants :

- réformer nos lois et règlements;
- offrir des instruments de consultation novateurs;
- concevoir tout un éventail d'initiatives d'harmonisation;
- promouvoir de puissantes cultures de sécurité grâce à des modèles et à des cadres de responsabilisation améliorés.

#### *Réforme des lois et des règlements*

(Voir section 5.8 pour une liste des amendements prévus à la réglementation.)

Les amendements prévus à la *Loi sur la sécurité des véhicules automobiles* permettront d'en moderniser les dispositions sur l'efficacité et l'harmonisation des règlements, la certification et l'application et l'importation. Les propositions renforceront l'efficacité et la rapidité avec laquelle Transports Canada pourra harmoniser ses règlements avec ceux des États-Unis et d'autres organismes étrangers comme la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe. Elles aideront les constructeurs et les importateurs de véhicules à réagir aux pressions de la mondialisation et aux progrès technologiques rapides des techniques de construction et de conception, en plus d'améliorer la sécurité des véhicules.

Les transporteurs routiers qui assurent des services au-delà des frontières d'une province sont réglementés par la *Loi de 1987 sur les transports routiers* (LTR), qui autorise les provinces à réglementer les transporteurs routiers extraprovinciaux pour le compte du gouvernement fédéral. En vertu des amendements apportés à la Loi (le projet de loi S-3 a reçu la sanction royale en juin 2001), Transports Canada renforcera l'harmonisation et la compatibilité des règlements sur la sécurité des transporteurs à travers le Canada en établissant un cadre national de réglementation de la sécurité des transporteurs routiers axé sur la norme 14, soit le Code canadien de sécurité (CCS). La Loi obligera les provinces et les territoires à appliquer un régime national de réglementation de la sécurité aux transporteurs routiers extraprovinciaux qui ont leur siège sur leur territoire.

- mise en œuvre du Plan de recherche et développement multimodal sur les STI, publié en 2003. Dix contrats ont été annoncés en janvier 2004. Transports Canada évalue actuellement les propositions de contribution à la R et D et prévoit d'annoncer les candidats retenus en 2004;
  - collaboration avec les provinces et les territoires à deux initiatives nationales : conception d'un réseau pancanadien de systèmes météo routiers et analyse des rapports finaux des études de faisabilité technique et coûts-avantages d'un réseau d'exploitation des véhicules commerciaux;
  - amorce de consultations binationales sur le développement éventuel d'une architecture STI à la frontière canado-américaine afin de guider le déploiement des applications STI aux passages frontaliers terrestres et aux aéroports. Cela aidera le Ministère à s'acquitter des obligations du Canada en matière de STI en vertu de la déclaration sur une frontière intelligente en ce qui concerne la sûreté et le dédouanement.
- Il est prévu que ces activités se solderont par une amélioration de la fiabilité et des performances générales du réseau de transport de surface, grâce à une plus grande mobilité et une plus grande efficacité et à une amélioration du bilan de sécurité et des transports durables. Ces résultats seront mesurés par les projets de déploiement et de recherche et développement sur les STI réalisés au Canada, par le nombre de partenariats établis et le niveau de sensibilisation accru aux STI. Les bénéficiaires de subventions sont tenus de présenter des rapports d'évaluation de leurs projets qui contiennent des renseignements précieux sur les résultats des projets, notamment sur les économies des temps réalisées, la diminution des encombrements et l'amélioration des services. Ces données seront résumées et publiées par Transports Canada afin d'orienter les projets futurs et d'évaluer l'efficacité globale de l'initiative STI. Pour d'autres précisions sur les initiatives STI, visiter le site Web à [www.its-sti.gc.ca](http://www.its-sti.gc.ca).
- Transports Canada a annoncé un appel d'offres au sujet d'initiatives qui favoriseront l'intégration modale et la planification des transports dans les secteurs urbains et le long des couloirs de transport. Ces initiatives peuvent revêtir la forme de projets de recherche universitaires ou d'initiatives de transport appliquées. En 2004, le Ministère sélectionnera les propositions retenues, négociera des ententes au sujet des modalités de financement du fédéral et surveillera les résultats des travaux des bénéficiaires. Cet appel d'offres sera financé à même une partie du volet de 5 millions \$ consacré à la planification des transports et à l'intégration modale du PSIR.

l'on trouve dans les wagons-citernes de chemin de fer. Il recueillera des données sur des incendies expérimentaux de wagons-citernes pour valider un modèle informatique tridimensionnel qui servira à établir des critères d'évaluation des systèmes défectueux de protection thermique de ceux-ci. Des inspecteurs du ministère des Transports des États-Unis (Federal Railroad Administration) suivront également une formation sur l'utilisation d'une caméra à infrarouges.

Le Ministère lancera la prochaine phase du projet de tests de stabilité des camions-citernes. Il analysera les données sur le seuil de retournement des camions-citernes et d'autres véhicules susceptibles de transporter des substances dangereuses, avec pour objectif global d'élaborer des normes futures sur la stabilité des camions-citernes.

Transports Canada est déterminé à protéger l'environnement et à bâtir un réseau de transport durable. Avec le concours de la Division de la recherche et de la mesure des émissions d'Environnement Canada, le Ministère se livrera à d'autres recherches sur les techniques de contrôle des émissions maritimes, afin d'abaisser les émissions de gaz à effet de serre. Les résultats montrent que les techniques conçues jusqu'ici ont permis de réduire de 28 % les émissions d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>). Le système a été optimisé en laboratoire et il est aujourd'hui installé à bord d'un roulier qui relie Montréal (Québec) à St. John's (Terre-Neuve); les essais en grandeur nature débuteront cet hiver. Parmi les travaux prévus au cours des trois prochaines années, mentionnons les derniers essais et le peaufinement de la technologie pour qu'elle puisse être adoptée par les exploitants de navires comme dispositif complémentaire de leurs unités de propulsion actuelles.

Dans le cadre du Programme de développement de technologies évoluées des autobus/autocars et avec le concours de Ressources naturelles Canada, Transports Canada entreprendra des recherches au cours des trois prochaines années avec les constructeurs d'autobus/autocars canadiens et leurs fournisseurs afin de réduire le poids à vide des autobus/autocars pour en réduire la consommation d'énergie et les émissions et minimiser les dommages causés aux routes. Une diminution de poids de 20 % est visée grâce à l'emploi de nouveaux matériaux légers et à l'optimisation de stratégies hybrides pour des éléments structuraux plus légers comme les sièges des passagers, ou l'utilisation de magnésium peut permettre une diminution du poids de 40 % ou de 1 000 lb par autobus/autocar.

### *Plan sur les systèmes de transport intelligents*

Transports Canada chapeaute la mise en œuvre du Plan du Canada sur les systèmes de transport intelligents (STI), initiative dont le but est d'assurer la sécurité, l'intégration, l'efficacité et la durabilité du réseau de transport canadien. Les STI peuvent métamorphoser la façon dont le réseau de transport est bâti, géré et exploité.

Plusieurs activités ont été entreprises à l'appui de l'initiative STI :

- administration des ententes de contribution signées à l'issue de la demande de propositions visant des projets de déploiement, annoncée en 2001. On prévoit le lancement d'une autre demande de propositions en 2004;



Dans le cadre du projet consacré à l'intégrité de la protection thermique des wagons-citernes, Transports Canada évaluera l'intégrité des systèmes de protection thermique que

Au cours des trois prochaines années, Transports Canada collaborera avec le Québec, l'Alberta et le ministère des Transports des États-Unis ainsi qu'avec un certain nombre de groupes industriels du Canada et des États-Unis à la recherche, au développement, à l'évaluation et à la mise en œuvre d'un programme intégré et détaillé de gestion de la fatigue pouvant s'appliquer à l'industrie du transport routier. Ces recherches fourniront des mesures fructueuses permettant d'atténuer la conduite en état de fatigue, dont l'objectif ultime est de renforcer la sécurité routière.

les essais de conformité qui aboutiront à des normes plus strictes et autoriseront une plus grande harmonisation des normes sur la scène internationale.

Au cours des trois prochaines années, Transports Canada parachèvera son projet de modernisation des équipements et des installations du Centre d'essais pour véhicules automobiles de Blainville (Québec). Ce projet prévoit l'achat de dispositifs d'essai anthropomorphiques dernier cri, mieux connus sous le nom de mannequins, d'équipements de collecte des données, de modernisation des infrastructures de même que des équipements d'essai et d'étalonnage. Toutes ces améliorations renforceront le potentiel de recherche du Ministère de même que l'élaboration de règlements et les essais de conformité qui aboutiront à des normes plus strictes et autoriseront une plus grande harmonisation des normes sur la scène internationale.

<b>Initiatives prioritaires de R et D</b>	
• Technologies évoluées de sécurité et de sûreté	• Amélioration des performances humaines
• Technologies d'intégration intermodale	• Gestion des embouteillages
• Technologies environnementales, énergétiques et durables	• Accessibilité
• Surveillance des données du système	

- s'occupera de promouvoir et d'appuyer l'adoption de technologies STI pour rehausser la sécurité, l'efficacité et la sûreté du réseau de transport multimodal, de faciliter l'accès aux services de transport et de réduire la consommation de carburant et les dégâts causés à l'environnement;
  - créera un nouveau Conseil d'intégration qui tiendra lieu de conseil d'administration chargé d'assurer l'orientation stratégique des programmes S et T/R et D et d'innovation;
  - appuiera le Plan d'action du gouvernement du Canada sur le changement climatique par des mesures précises, dont certaines consistent à promouvoir la vente et l'utilisation de véhicules et de carburants qui produisent moins d'émissions et à accroître l'utilisation d'autres modes de transport des passagers et des marchandises.
- d'offrir des possibilités de recherches sur les priorités du gouvernement dans le domaine des transports avec le secteur universitaire;

Favoriser les innovations qui aideront le réseau des transports à s'adapter aux défis de demain.

Transports Canada poursuivra l'élaboration du Programme national de formation navale qui est chargé de concevoir et d'administrer des cours de formation technique qui s'adressent aux inspecteurs de la marine. Grâce à ce programme, le personnel de la marine peut se conformer aux règles et aux règlements qui évoluent sans cesse et se tenir au courant des lois et des règlements qui ont une incidence sur la sécurité maritime. Parmi les travaux en cours, mentionnons une politique nationale sur la formation obligatoire des inspecteurs avant leur nomination, l'importance soutenue attachée aux inspections des petits bâtiments, la relève des inspecteurs régionaux lorsqu'ils dispensent des cours de formation et la révision du contenu des cours existants pour refléter les réformes apportées à la réglementation.

### 3. Sciences et technologies et recherche et développement

En 2004-2005, Transports Canada fera valoir que les sciences et les technologies et la recherche et le développement (S et T/R et D) sont essentiels aux initiatives prises par le Ministère dans les domaines de la sécurité, de la sûreté, de l'économie, de l'environnement et des politiques. Pour combler les lacunes des recherches et faire face aux nouvelles exigences, le Ministère tiendra lieu d'élément catalyseur afin de resserrer la collaboration et les partenariats avec les intervenants et de trouver des moyens novateurs de gouverner, de gérer et d'offrir un potentiel S et T/R et D élargi. Nous assurerons une plus grande collaboration horizontale avec d'autres ministères et juridictions du fédéral, ferons preuve de leadership dans l'évaluation des défis et des solutions technologiques en matière de transports et mobiliserons l'appui de chacun pour donner de l'élan et inciter à la fois le secteur privé et les universités à renforcer leur potentiel d'innovation et leurs investissements.

Le nouveau programme stratégique S et T/R et D de Transports Canada portera sur les moyens de renforcer le perfectionnement des compétences, sur la recherche et le développement et le déploiement de nouvelles technologies. Le Ministère collaborera avec l'industrie, le gouvernement et le milieu universitaire au recensement des secteurs menacés d'une éventuelle pénurie de compétences et au développement de solutions afin de stimuler l'adoption du commerce électronique dans le secteur des transports et de promouvoir le déploiement de systèmes de transport intelligents.

Au cours de la période visée par ce rapport, Transports Canada :

- s'occupera d'élaborer et de mettre en œuvre un plan stratégique et un plan tactique détaillé en matière de S et T/R et D et d'innovation avec le concours d'autres intervenants ministériels, d'intervenants du secteur des transports et de l'extérieur afin de multiplier les activités de recherche et développement sur le secteur;
- resserrera ses liens avec les centres d'excellence universitaires et étudiera la possibilité de créer un programme de professeurs invités à Transports Canada afin



engager dans les recherches stratégiques, et ils éclaireront (en partie) l'orientation stratégique des activités du Ministère en matière d'innovation.

Transports Canada représente le gouvernement du Canada au sein de l'Association mondiale de la route (AIPCR). Un Congrès mondial de la route et une exposition ont lieu tous les quatre ans; c'est une tribune internationale idéale pour que les entreprises canadiennes de transport routier puissent constituer des réseaux, établir des partenariats et faire valoir leur savoir-faire dans les domaines technique et de l'ingénierie. Le Comité national canadien de l'Association mondiale de la route (CNC-AIPCR) permet à Transports Canada et aux provinces et aux territoires de faire connaître le savoir-faire du Canada dans le domaine routier. Il permet également aux entrepreneurs canadiens de jouer un rôle dynamique au sein de l'Association et, par conséquent, de donner une plus grande visibilité aux entreprises canadiennes à travers le monde. Le Ministère procède actuellement à une évaluation de sa participation à la mission Équipe Canada en quantifiant les investissements dans l'AIPCR afin d'en maximiser les avantages pour tous les Canadiens. Pour d'autres précisions sur l'AIPCR, visiter le site [www.cnc-piarc-aipcr.ca](http://www.cnc-piarc-aipcr.ca).

## 2. Perfectionnement des compétences

Au nombre des recherches stratégiques que l'on mène actuellement sur le perfectionnement des compétences, mentionnons une étude sur la formation professionnelle et technique dans le domaine des transports au Canada. Le rapport final contient une mine de données qui permettent d'évaluer les atouts et les difficultés qui se posent aux établissements d'enseignement qui appuient le secteur des transports au Canada. Un examen du Modèle de compétences du système de projections des professions au Canada (mis au point par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et terminé au début de 2004) permet une analyse et une interprétation des pressions qui s'exerceront sur le marché du travail dans ce secteur au cours des cinq prochaines années. On a également brossé un portrait des effectifs du secteur des transports qui est fondé sur le recensement de 2001. Les renseignements que contiennent ces rapports constituent de précieux outils pour les Canadiens qui entendent faire carrière dans le secteur des transports et ils aideront le secteur à planifier ses besoins futurs en ressources humaines.

En 2004, Transports Canada poursuivra ses activités de rayonnement auprès de ses partenaires des secteurs public et privé pour tirer parti du succès remporté par le Symposium sur les compétences en transport (qui a eu lieu en décembre 2003) et élargir la portée des conseils sectoriels dans l'industrie des transports. Un recueil des meilleures pratiques glanées auprès des participants à ce symposium sera publié en 2004. Parmi les autres activités de suivi possibles, mentionnons des séances d'information sur les initiatives de perfectionnement des compétences parrainées par le fédéral et la planification d'un deuxième forum sur les transports multimodaux où l'on abordera des questions qui présentent de l'intérêt pour le secteur des transports. Le Ministère prévoit par ailleurs des initiatives pour appuyer le savoir-faire et les recherches dans le domaine des transports auprès des secteurs public et privé et au sein du milieu universitaire afin de



Il faut un flux régulier de nouvelles idées pour assurer les progrès technologiques qui appuient l'intégration intermodale, la conception d'infrastructures modernisées, la gestion des encombrements, la logistique de la chaîne d'approvisionnement et les initiatives environnementales. C'est pourquoi il faut établir un plus grand nombre de partenariats dans les domaines de la recherche, des applications technologiques et de l'aide dans la commercialisation des technologies et des sciences de transport, notamment un resserrément de la collaboration avec les universités et les collèges. Il est aussi urgent que tout le secteur des transports se concentre sur le perfectionnement des compétences pour disposer des ressources humaines et de la capacité d'en poursuivre l'exploitation et l'amélioration.

À l'instar de quantité d'autres secteurs de l'économie canadienne, le secteur des transports repose de plus en plus sur le savoir. De ce fait, son succès et celui des nombreux secteurs de l'économie tributaires des transports dépendent de l'innovation et des compétences des employés du secteur des transports si l'on veut en assurer la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la compétitivité tout en lui permettant de s'acquitter de ses obligations sociales et environnementales.

## 1. Innovation et partenariats

Transports Canada promeut le perfectionnement des compétences et les perspectives d'innovation afin d'établir des partenariats mutuellement bénéfiques parmi les intervenants du milieu universitaire et du secteur privé. En ouvrant des voies de communications avec les intervenants, le Ministère s'emploie à maintenir le débit des informations dans les deux sens. De cette façon, les intervenants sont tenus au courant des programmes – comme le Plan de recherche et développement sur les systèmes de transport intelligents (STI) (qui est abordé ultérieurement dans cette partie) –, tandis que Transports Canada bénéficie de l'apport des intervenants lorsqu'il établit ses orientations stratégiques.

Transports Canada songe actuellement à diverses options pour relever le profil des transports parmi les organismes subventionnaires fédéraux de même que chez les éventuels partenaires dans le domaine de la recherche et du développement. En tenant lieu d'élément catalyseur entre le gouvernement, l'industrie, le milieu universitaire et d'autres intervenants nationaux et internationaux, le Ministère favorise les partenariats afin de relever l'efficacité et la compétitivité du secteur des transports et de souligner le rôle clé qu'ils jouent dans l'économie.

Transports Canada procède également à un certain nombre d'études dans le secteur de l'innovation en matière de transports dans les secteurs à la fois public et privé. Grâce à ces études, le Ministère sera en meilleure posture pour surveiller les résultats du secteur canadien des transports par rapport à ceux d'autres secteurs de l'économie canadienne et par rapport aux secteurs des transports d'autres pays. Les résultats de ces études aideront à déterminer les secteurs sur lesquels il faut se polariser et les investissements qu'il faut

dans l'entretien des infrastructures devront être judicieusement planifiés et tenir compte des perspectives commerciales en plus de faciliter le commerce.

Etant donné que deux écluses américaines font partie intégrante de la Voie maritime, il est indispensable de demander la participation des États-Unis à l'élaboration des plans à long terme. En conséquence, le Ministère participe avec le ministère des Transports des États-Unis, l'Army Corps of Engineers et la CGVMSL à une étude conjointe canado-américaine sur les futurs besoins en matière d'infrastructures du réseau des Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent. Cette initiative reflète la grande importance que Transports Canada attache aux études qui appuient les investissements stratégiques en vue d'intégrer le réseau de transport. L'étude globale portera sur les coûts et avantages socio-économiques du réseau à long terme, en particulier sur les coûts d'entretien et de remise en état des infrastructures existantes, vu que le niveau futur de ces coûts aura de profondes répercussions sur la rentabilité du réseau et, en définitive, sur l'élaboration des politiques de l'État. Même si l'étude se concentre sur la navigation, elle portera également sur des facteurs environnementaux.

#### *Cession des délais de la Voie maritime du Saint-Laurent*

Lorsque la Voie maritime du Saint-Laurent a été commercialisée en octobre 1998, tous les terrains situés entre Longueuil (Québec) et Port Colborne (Ontario) ont été cédés à Transports Canada, qui est aujourd'hui responsable avec la CGVMSL de l'Accord de gestion des actifs hors navigation. Le Ministère est sur le point de vendre 177 biens excédentaires de la Voie maritime à la Société immobilière du Canada ltée (SIC). La vente de ces biens permettra au gouvernement du Canada d'économiser l'argent des contribuables canadiens qui aurait autrement été consacré à l'exploitation et à l'entretien de ces terrains. De plus, la SIC s'efforcera d'optimiser la valeur financière des terrains en collaborant avec les collectivités et les intervenants de manière à ce que l'occupation future des biens réponde mieux aux besoins locaux. Les biens en question devraient être vendus d'ici la fin de l'exercice 2005-2006.

#### *Étude sur les services à la navigation maritime*

Avec le concours de Pêches et Océans Canada et de l'industrie, Transports Canada a pris l'engagement d'évaluer une diversification des modes de prestation des services à la navigation maritime (SNM) au Canada. Le système SNM englobe des services comme les aides à la navigation de la Garde côtière, l'aménagement des voies navigables, les services de communications et de trafic maritimes et les services de déglacage. La phase I de l'évaluation a permis de recueillir des renseignements généraux et de base et d'étudier de quelle façon plusieurs autres pays fournissent des SNM. La conception et l'évaluation des options possibles auront essentiellement lieu durant la phase II, à compter de 2004. La contribution des usagers des services à la navigation maritime fera partie intégrante de la phase II de l'étude. Pour plus de précisions sur nos initiatives maritimes, visiter l'adresse [www.tc.gc.ca/pol/fr/transport\\_maritime/menu\\_f.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/fr/transport_maritime/menu_f.htm).



pour l'exploitation des services de traversier. Transports Canada continuera d'évaluer les options qui existent en ce qui concerne les programmes de subvention restants, de même que l'avenir de ses gares de traversiers et de ses navires dans le Canada atlantique.

Le programme de traversiers appuie également les services fournis par Marine Atlantique S.C.C., qui représentent l'obligation constitutionnelle qui incombe au Canada envers la province de Terre-Neuve et Labrador. La mission de Marine Atlantique est d'offrir à ses clients un service de traversier sûr, respectueux de l'environnement et de qualité entre Terre-Neuve et le continent de manière fiable, courtisive et rentable. Des efforts continuent d'être dévolus pour améliorer les résultats financiers de Marine Atlantique tout en tenant compte des obligations constitutionnelles du Canada.

### ***Examen de la Loi maritime du Canada***

L'examen de la *Loi maritime du Canada* dont on a parlé plus haut s'est soldé par des recommandations très précises au sujet des infrastructures et du financement des administrations portuaires canadiennes (APC). Pour bien comprendre ces questions et tâcher de les régler, Transports Canada a entrepris des études, envisagera diverses options et consultera les organismes centraux au sujet de la réalité des infrastructures maritimes. En particulier, des questions comme les investissements, l'accès au financement des programmes de l'État (comme le PSIR et le FCIS, qui ne sont actuellement pas accessibles à l'industrie du transport maritime), les limites d'emprunt et d'autres problèmes financiers sont actuellement analysés dans le but de promouvoir une industrie du transport maritime à la fois flexible et capable de parvenir à la compétitivité économique et de s'adapter efficacement à l'évolution des demandes du marché. La capacité des APC à être concurrentielles sur les marchés existants et émergents, à engager des investissements dans les infrastructures et à réagir aux changements du marché est mesurée par les rapports réguliers que l'on entretient avec les intervenants portuaires.

### ***Étude du réseau des Grands Lacs/Voie maritime du Saint-Laurent***

La Voie maritime du Saint-Laurent, qui dessert 15 grands ports internationaux et environ 50 ports régionaux des deux côtes de la frontière canado-américaine, procure un avantage concurrentiel indéniable à tout un éventail d'industries situées au cœur de l'Amérique du Nord. Le réseau de la Voie maritime n'est plus tout jeune et les coûts d'entretien des infrastructures existantes ne cessent d'augmenter. Des cibles détaillées sur les coûts ont été négociées pour le plan d'activités quinquennal (qui a débuté le 1<sup>er</sup> avril 2003). La proposition finale approuvée par le Ministère et la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (CGVMSL) prévoit une hausse de 36 % du Plan de renouvellement des actifs (coûts ordinaires, dépenses majeures et dépenses d'entretien des immobilisations) qui portera le total sur cinq ans à 170 millions \$.

En tant que propriétaire de tous les actifs immobilisés du tronçon canadien de la Voie maritime, le gouvernement du Canada doit établir un profil réaliste du réseau. Cela veut dire qu'il doit examiner les travaux d'entretien réguliers et évaluer les avantages et les coûts relatifs qu'il y a à entretenir et à optimiser les infrastructures actuelles. Il est important que la Voie maritime continue d'être entretenue de manière économique comme artère de transport sûre, efficace et fiable. Les investissements futurs du Canada



## ***Surveillance de la conformité des APC***

Transports Canada a la responsabilité de s'assurer que toutes les administrations portuaires du Canada (APC) mènent leurs activités en conformité avec les dispositions de la *Loi maritime du Canada* (LMC), les règlements de gestion associés et leurs lettres patentes.

Par conséquent, les représentants ministériels ont élaboré le cadre de surveillance de la conformité des APC et des procédures connexes pour garantir la cohérence nationale dans la surveillance législative, les méthodologies de rapport et le rassemblement des preuves documentaires. Afin de faciliter ces activités de surveillance, une base de données nationale de surveillance des ports a été lancée en décembre 2003, fournissant ainsi aux représentants ministériels, dans les régions et à l'administration centrale, les moyens de faciliter l'enregistrement et le rapport de renseignements importants reliés à l'administration des APC.

En février 2004, une vérification a été effectuée afin de déterminer si un système efficace de surveillance et de supervision de la conformité avait été institué par Transports Canada. Les vérificateurs ont conclu que le mandat du Ministère en ce qui a trait aux APC avait été clairement défini et qu'un cadre satisfaisant avait été établi pour exercer les responsabilités de surveillance.

## ***Questions de propriété des APC***

Transports Canada a la responsabilité d'approuver les transactions immobilières des administrations portuaires du Canada. Essentiellement, cela signifie s'assurer que le développement portuaire stratégique est conforme à la *Loi maritime du Canada* et tient compte des préoccupations environnementales ainsi que de l'urbanisme pour s'assurer que les questions reliées à la congestion de la ville et aux connexions intermodales sont réglées. De plus, Transports Canada a la responsabilité de consulter les Premières nations lorsqu'un droit ou un titre ancestral existe en ce qui a trait à une propriété gérée par une APC.

## ***Droits sur le revenu brut des APC/tarifs des ports publics***

Transports Canada a la responsabilité de percevoir les droits sur le revenu brut des administrations portuaires du Canada, y compris tous les intérêts qui y sont associés. Une fois payé, Transports Canada émet un certificat de conformité aux APC, qui fait partie intégrante de leur processus de financement.

Pour les ports publics que Transports Canada continue d'exploiter directement, Transports Canada établit un système national de tarifs des ports publics. Ces fonds aident à compenser les coûts associés à leur exploitation permanente, à leur entretien et à leurs besoins en capital à long terme.

## ***Programme de traversiers***

Depuis l'adoption de la Politique maritime nationale en 1995, le principal objectif stratégique du programme de traversiers a été d'établir un cadre commercial pour la prestation des services de transport maritime, qui compte davantage sur le secteur privé

### 3. Transport maritime

#### *Cession des ports*

Transports Canada poursuit son Programme de cession des ports déjà bien avancé dont le but est de transférer la propriété et l'exploitation des ports régionaux et locaux et des ports éloignés à d'autres ministères fédéraux, aux provinces, aux municipalités et à des intérêts locaux. En date du 31 décembre 2003, le Ministère avait cédé 450 de son inventaire de 549 ports originels. Le programme est conçu de manière à confier l'exploitation des ports à ceux qui sont le mieux qualifiés pour réagir à la situation locale de ces ports et ainsi contribuer à un réseau de transport plus efficace et rentable. À la fin de l'exercice 2003-2004, les cessions auront permis de réaliser des économies nettes de 142 millions \$ pour les contribuables canadiens.

Une stratégie de mesure du rendement a été adoptée pour évaluer les résultats du Programme de cession des ports. Au nombre des activités de la stratégie, mentionnons des évaluations postérieures au transfert qui cernent les questions réclamant des réformes politiques et qui évaluent les éléments des opérations de transfert des ports pour s'assurer qu'ils sont conformes aux pouvoirs délégués et à la politique ministérielle. Un autre élément de la stratégie de mesure du rendement réside dans les vérifications postérieures à la cession, dont le but est d'assurer que les nouveaux propriétaires des ports respectent les conditions et modalités qui figurent dans les ententes de cession. Une base de données sur la surveillance des ports a été constituée pour faciliter les activités de surveillance; le système produira également des rapports de rendement statistiques sur le niveau de conformité des ports.

Le gouvernement du Canada a annoncé la prolongation du programme pendant trois ans jusqu'au 31 mars 2006. Cela donnera au Ministère le temps dont il a besoin pour se dessaisir des 69 ports régionaux et locaux et des 30 ports éloignés restants (en cas de preuve d'intérêt) placés sous son administration. Le budget de février 2003 prévoyait 50 millions \$ pour les deux prochains exercices; les autres fonds nécessaires feront partie des exercices budgétaires futurs.

Plusieurs questions, comme les préoccupations des Autochtones, le consentement et le financement des provinces, ont entravé le progrès des cessions. Ces questions continueront d'être abordées au cours des deux prochaines années. En Colombie-Britannique et en Ontario, ce sont les préoccupations des Premières nations qui ont dominé la scène, accélérant la conception d'un modèle de consultation pour orienter les cessions dans ces conditions exceptionnelles. Même si le modèle prolonge le processus de cession, il a abouti et a créé un consensus parmi les parties dans bien des cas. La nécessité d'obtenir le consentement du gouvernement provincial à Terre-Neuve et Labrador et au Québec a également ralenti le processus de cession. Pour d'autres précisions, visiter l'adresse [www.tc.gc.ca/programmes/ports/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/programmes/ports/menu.htm).



Le parachèvement d'une voie de contournement de Montréal par le sud (autoroute 30) est l'une des priorités du gouvernement fédéral, et Transports Canada et Infrastructure Canada collaborent avec le gouvernement du Québec à ce projet. Les deux gouvernements ont annoncé que le financement du Fonds canadien pour l'infrastructure stratégique servirait à construire le tronçon ouest de la prolongation de l'autoroute 30, avec le concours de la province de Québec et du secteur privé. Ce projet devrait réduire les embouteillages et améliorer la circulation des gens et des marchandises dans la région de Montréal, en plus d'améliorer l'accès aux marchés de l'Ontario et des États-Unis depuis le Canada atlantique et le Québec.

Les problèmes urbains se classent en tête de liste des priorités du gouvernement du Canada. Transports Canada participera à l'élaboration d'une stratégie fédérale sur les transports urbains pour appuyer des villes durables. Le Ministère continuera de fournir des conseils aux institutions fédérales compétentes, de mener des recherches et d'appuyer des programmes et des activités à l'égard de la durabilité des transports urbains.

Transports Canada a adjugé à Union Pearson AirLink Group (UPAG) le contrat visant la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'une liaison aérienne-ferroviaire entre la gare Union de Toronto et l'aéroport international Lester B. Pearson. Cette liaison assurera une correspondance directe, rapide et fiable entre le centre-ville de Toronto et l'aéroport, améliorant du même coup les services offerts aux voyageurs et contribuant à alléger les problèmes de circulation. Le Ministère continuera de faciliter ce projet en collaborant avec les intervenants et l'UPAG pour assurer la réalisation fructueuse de ce projet.

### *Gestion des ponts fédéraux*

Transports Canada continuera de surveiller la saine gestion des ponts qui appartiennent au fédéral. La saine gestion des ponts contribue à la circulation sûre, sécuritaire et efficace des gens, des marchandises et des services et au développement du commerce international. De concert avec des sociétés d'État, le secteur privé et les administrations des ponts internationaux, le Ministère continuera d'assumer un rôle de surveillance à l'égard des grands ponts suivants : pont de la Confédération, pont du port de St. John, pont Jacques-Cartier, pont Champlain, pont Honoré-Mercier, pont des Mille-Îles, pont Peace, pont Blue Water et pont Sault Ste. Marie. Ces ponts sont d'importantes artères de transport et maillons du réseau routier national. Sur le plan de la surveillance, les ponts exploités par des sociétés d'État sont tenus de soumettre à l'approbation du gouvernement des plans d'activités annuels qui comportent des budgets de fonctionnement et d'immobilisations et les résultats de la société par rapport aux objectifs approuvés; un résumé de ces plans est également présenté au Parlement. Transports Canada se réunit régulièrement avec les administrations des ponts qui ne sont pas des sociétés d'État pour surveiller leurs progrès.

Enfin, le Ministère sollicitera l'approbation d'une stratégie de financement pour assurer le maintien de la desserte ferroviaire des régions éloignées assurées par VIA Rail ou financées par le Ministère.



Tandis que se déroulent les initiatives sur « une frontière intelligente » et que de nouvelles initiatives frontalières sont proposées, les activités de Transports Canada auront pour but :

- de promouvoir la planification régionale et binationale des transports des deux côtés de la frontière par des instruments comme le Groupe de travail binationnel sur les questions frontalières de transport et le Couloir international de mobilité et de commerce en Colombie-Britannique/État de Washington;

- d'améliorer la capacité des infrastructures frontalières, à la fois en modernisant les infrastructures qui facilitent les modalités de franchissement de la frontière et l'utilisation fructueuse de technologies comme les systèmes de transport intelligents;

- de suivre les mesures de sûreté à la frontière américaine et d'évaluer leur impact sur les transporteurs canadiens et l'efficacité des transports : en surveillant les développements et les annonces au sujet des lois et des règlements américains et les questions de mise en œuvre connexes; l'analyse des rapports et la rétroaction d'autres ministères gouvernementaux, des ambassades et des consulats du Canada; et l'échange continu d'informations et de communications avec d'autres juridictions et intervenants.

Dans le secteur de Windsor-Detroit, Transports Canada et ses partenaires (province d'Ontario, Federal Highway Administration des États-Unis et État du Michigan) s'occupent d'élaborer une Stratégie binationale des transports échelonnée sur 30 ans qui aboutira à un renforcement de la capacité transfrontalière. On trouvera d'autres précisions à l'adresse [www.partnershipborderstudy.com](http://www.partnershipborderstudy.com). De plus, le gouvernement du Canada et la province d'Ontario ont promis 300 millions \$ pour améliorer l'accès des postes frontaliers existants de Windsor. Le 11 mars 2004, le Canada, l'Ontario et la ville de Windsor ont annoncé le lancement de la première phase des projets qui seront réalisés en vertu de cet engagement.

Transports Canada continuera de verser des fonds à la province de Québec en vertu de l'Accord d'aménagement des routes de l'Outaouais. L'objectif du programme, signé en 1972, est d'améliorer le réseau routier de la partie québécoise de la Région de la capitale nationale et d'offrir un niveau de service adapté aux besoins de la région. Les résultats que l'on escompte des projets financés en vertu de cet accord sont une amélioration du réseau de transport dans la capitale nationale grâce à un allègement des embouteillages et à une amélioration de la sécurité. Transports Canada surveillera les progrès réalisés en veillant à ce que les bénéficiaires des crédits se conforment aux objectifs et aux critères de l'accord. Une analyse rétrospective de certains projets consacrés à l'efficacité, à la sécurité et aux aspects socio-économiques du réseau de transport de l'Outaouais sera réalisée dès que les projets seront terminés.

certaines projets et en assurant que les bénéficiaires des fonds réalisent leurs projets conformément aux objectifs et aux critères qui figurent dans l'entente. Pour d'autres précisions, visiter l'adresse [www.infrastructure.gc.ca](http://www.infrastructure.gc.ca).

Le FCIS a été créé à l'issue du budget de 2001, qui prévoyait le versement de 2 milliards \$ pour financer les grands projets d'infrastructures stratégiques à travers le Canada. Le budget de 2003 prévoit le versement de 2 milliards \$ supplémentaires pour les projets futurs qui cibleront la qualité et l'accès de l'eau, les couloirs commerciaux, la connectivité, la croissance durable des régions urbaines et les infrastructures dans le Grand Nord. Des négociations ont été amorcées avec les provinces et les territoires au sujet d'autres projets qui seront financés en vertu de ce programme. Des négociations se déroulent avec les provinces et les municipalités pour conclure des ententes sur deux projets de transports urbains annoncés en 2003 dans le cadre du FCIS : la modernisation du réseau ferroviaire de GO Transit dans l'agglomération de Toronto (contribution de 385 millions \$ du fédéral); et le projet de liaison rapide entre Richmond et l'aéroport de Vancouver (contribution de 300 millions \$ du fédéral). Une entente a été signée pour un troisième projet de transport en commun, annoncé en 2003, avec la Municipalité régionale de York pour la phase Quick Start du Plan de liaison rapide de la région de York (contribution de 50 millions \$ du fédéral). Une fois signés, les accords seront administrés par Transports Canada pour s'assurer que les signataires respectent bien les conditions et modalités fixées. Le Ministère collabore de près avec Infrastructure Canada à l'examen des propositions de transport urbain dont on sollicite le financement en vertu du FCIS.

La majorité du 600 millions \$ pour le FIF cible les six postes frontaliers terrestres commerciaux les plus fréquentés à la frontière avec les États-Unis ainsi que d'importants postes frontaliers régionaux. Plus de 440 millions \$ de contributions fédérales ont déjà été annoncées pour des projets de transport aux postes frontaliers les plus fréquentés du Canada, soit St-Stephen (Nouveau-Brunswick) (45 millions \$); Niagara, Sarnia et Fort Erie (Ontario) (155 millions \$); Windsor (Ontario) (150 millions \$); North Portal (Saskatchewan) (5 millions \$); et Lower Mainland (Colombie-Britannique) (90 millions \$).

Transports Canada continuera de promouvoir la sûreté et l'efficacité des échanges entre le Canada et les États-Unis sur le plan du commerce et des transports et de l'exploitation des postes frontaliers terrestres. Le Ministère joue un rôle clé en ce qui concerne la Déclaration sur une frontière intelligente, plan d'action en 30 points qui cerne et cherche à atténuer les risques pour la sûreté d'une accélération de la circulation des gens et des marchandises, laquelle a été signée en décembre 2001 entre le Canada et les États-Unis. Les projets d'amélioration de la frontière, comme le déploiement de systèmes de transmission de données sur les voyageurs ou l'aménagement de bretelles d'approche réservées pour les voyageurs et les transporteurs commerciaux à faible risque, renforceront la sûreté tout en améliorant le franchissement de la frontière par les marchandises et les gens légitimes. Pour d'autres précisions sur le Plan d'action visant la création d'une frontière sûre et intelligente, visiter l'adresse [www.dfait-maeci.gc.ca/can-](http://www.dfait-maeci.gc.ca/can-am)



Transports Canada surveillera les résultats en veillant à ce que les bénéficiaires des subventions se conforment aux conditions et aux modalités des ententes et à ce que les normes nationales de réalisation de ces projets et études soient respectées de manière uniforme.

#### ***PSIR – Volet intégration du réseau national — Systèmes de transport intelligents.***

En mars 2001, le Conseil du Trésor a approuvé le déblocage de près de 30 millions \$ de fonds du PSIR pour promouvoir le déploiement de systèmes de transport intelligents (STI) à travers tout le Canada. Le Plan stratégique des STI pour le Canada, *En route vers la mobilité intelligente*, contient des directives sur le débourse des fonds STI. Il énonce la stratégie du gouvernement du Canada visant à stimuler le développement et le déploiement des STI novateurs dans les régions urbaines et rurales du Canada. La perception électronique des péages, les cartes intelligentes de transport en commun et la gestion centralisée de la circulation sont des exemples d'innovations STI. Les STI offrent la possibilité de relever l'efficacité et la compétitivité du réseau de transport. Dans certains cas, l'application des technologies STI peut contribuer à résoudre les problèmes d'encombrements dans les villes ou aux postes frontaliers.

#### ***Programmes d'infrastructures pour les projets de transport à l'appui des routes, des transports en commun et des frontières***

Comme en témoignent les trois derniers budgets du fédéral, le gouvernement du Canada attache beaucoup d'importance à l'amélioration des infrastructures routières et de transport en commun dans le respect des buts environnementaux, sociaux et économiques afin d'améliorer en définitive la qualité de vie de tous les Canadiens. Dans les budgets fédéraux de 2001 et 2003, le gouvernement du Canada a annoncé 4 milliards \$ pour la constitution du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS), phases 1 et 2, et 600 millions \$ pour le Fonds sur l'infrastructure frontalière (FIF). Pour plus de précisions sur le FCIS et le FIF, visiter l'adresse [www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hrdb-ihbd/profil\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hrdb-ihbd/profil_f.asp).

Transports Canada collabore de près avec Infrastructure Canada aux projets de transport qui doivent être financés par le FCIS et le FIF; ces projets portent sur la construction routière, les transports en commun et les postes frontaliers. Le financement est assuré par Infrastructure Canada, qui assume la responsabilité globale et la responsabilisation des programmes, tandis que Transports Canada apporte une aide technique, effective des analyses et prodigue des conseils sur la sélection des projets de transport, qu'il négocie conjointement et sollicite l'approbation par le Conseil du Trésor des ententes de contribution et qu'il assume la responsabilité de la réalisation des projets. On s'attend à ce que ces projets rehausseront l'efficacité et la sécurité du réseau de transports de surface, améliorera la durabilité des transports de même que le flux des échanges et de la circulation à la frontière entre le Canada et les États-Unis. En date du mois de décembre 2003, 20 projets de transport bénéficiant d'un financement fédéral global de 2,2 milliards \$ avaient été annoncés. Alors qu'Infrastructure Canada est chargé de mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés de ces programmes de financement, Transports Canada contribuera à la surveillance des résultats en évaluant les résultats de



d'effectuer un paiement au bénéficiaire des crédits. Pour d'autres précisions, visiter le site [www.tc.gc.ca/PSIR/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/PSIR/menu.htm).

#### ***PSIR – Volet intégration du réseau national – Postes frontaliers et études.***

Les principaux objectifs de ces deux initiatives sont de favoriser le tourisme, le commerce et les courants de circulation le long des couloirs de transport de surface nord-sud et est-ouest à la frontière canado-américaine afin d'améliorer la mobilité et les transports, l'efficacité, la productivité, la sécurité et la sûreté des passagers et des services frontaliers du Canada (où les installations commerciales sont ouvertes 24 heures par jour). Transports Canada gèrera l'exécution des projets approuvés d'amélioration des frontières annoncés ces dernières années, notamment un investissement fédéral de 14,1 millions \$ qui cible les quatre postes frontaliers situés dans le *lower mainland* de Colombie-Britannique, 440 000 \$ au titre des améliorations apportées au chemin Huron Church à Windsor (Ontario) et 29,5 millions \$ pour le poste frontalier de Lacolle (Québec)–ChAMPLAIN (New York). Au mois de mai 2004, 5,6 millions \$ ont été dédiés à la construction d'une route internationale pour les camions à Sault Ste-Marie (Ontario). Ces projets contribueront à renforcer la sécurité et à réduire les encombrements de la circulation et leur achèvement est prévu d'ici 2006.

En vertu de ce volet du PSIR, Transports Canada choisit également certaines initiatives novatrices visant à améliorer les infrastructures des transports de surface (chaussée, voies ferrées, ponts et tunnels), les services frontaliers et les technologies. Les résultats devraient permettre de résoudre les problèmes de capacité et d'encombrements aux postes frontaliers et d'appuyer la mise en œuvre de la Déclaration sur une frontière intelligente, d'améliorer la sécurité et la sûreté aux postes frontaliers et de faire appel à la participation financière d'autres partenaires des secteurs public et privé.

Transports Canada continuera de collaborer de près avec les provinces et les territoires, les municipalités, les Premières nations, les entreprises privées, le milieu universitaire, les administrations/organismes de transport publics ou privés et les organisations à but non lucratif afin de répertorier les projets admissibles à des fonds en vertu de ce volet du PSIR. Le Ministère continuera aussi d'administrer et de gérer les ententes de contribution qui sont établies de la même manière que pour le volet construction routière.

Transports Canada a financé plusieurs études sur la planification des transports/intégration modale en Colombie-Britannique, en Ontario et en Alberta se rapportant à des réseaux de transport en commun rapide, des couloirs ferroviaires et des réseaux ferroviaires voyageurs à plus grande vitesse. Transports Canada a lancé un appel d'offres en février 2004 concernant la planification des transports et les initiatives d'intégration des modes de transport. Les propositions ont été reçues en mai 2004 et les comités de révision de Transports Canada ont évalué celles-ci et fourni des recommandations qui seront envoyées au Ministre à l'été 2004.

Le financement fédéral des routes cible aujourd'hui essentiellement les 24 000 km de routes qui constituent le réseau routier national (RRN). Créé par les ministres fédéral-provinciaux-territoriaux des Transports en 1988, ce réseau comprend les principales routes qui raccordent les routes interprovinciales et internationales aux principaux centres de population et commerciaux, aux principaux postes frontaliers terrestres et à d'autres moyens de transport desservis directement par la route. Grâce au PSIR, Transports Canada finance avec les provinces et les territoires des études visant à déterminer les tronçons du RRN qui réclament une attention immédiate en raison d'une augmentation de la densité de circulation et des échanges commerciaux. Ces projets sont soumis par les provinces et les territoires respectifs.

Transports Canada continuera d'administrer les 13 ententes de contribution signées en vertu du PSIR. Soixante-quatre projets de construction ont été annoncés dont le financement a été approuvé. Les projets d'amélioration du réseau routier consistent avant tout à élargir à quatre voies certaines routes, à construire des échangeurs et des rocades et à améliorer les routes pour en renforcer la sécurité et la capacité. Au cours des trois prochaines années, environ 370 km du RRN subiront ainsi des améliorations.

Transports Canada veille à ce que tous les projets routiers respectent les prescriptions de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Le Ministère continuera de réaliser des études coûts-avantages, des analyses économiques et de sécurité à propos de chaque projet de construction routière. Le Ministère continuera également de participer aux travaux de l'Association mondiale de la route et de l'Association des transports du Canada pour s'assurer que les lignes directrices sur la conception, l'exploitation et l'utilisation des routes sont toujours d'actualité. Le Ministère poursuivra ses recherches pour améliorer les lignes directrices et s'assurer que les routes nouvelles et anciennes utilisent les toutes dernières technologies afin d'en améliorer la capacité.

Les améliorations apportées au RRN devraient contribuer à accroître la mobilité et l'efficacité des transports, à favoriser le développement des échanges et de l'économie et à améliorer le bilan de sécurité. On utilise deux instruments de surveillance importants pour mesurer les progrès réalisés. Le premier est le Comité de gestion au sein duquel siègent des représentants du gouvernement fédéral ainsi que des provinces et des territoires. Le comité, qui se réunit tous les semestres, surveille les progrès réalisés par le bénéficiaire des crédits et veille à ce qu'il se conforme aux objectifs et aux critères de l'entente. Le comité veille également à l'application uniforme des directives de construction et de conception des études et des projets routiers et à ce que toutes les mesures de protection de l'environnement soient bien prises. Le deuxième instrument de surveillance est le Système de gestion des contributions routières conçu pour gérer les contributions approuvées versées aux programmes routiers des provinces et des territoires. Ce système de gestion cible chaque programme, il gère les projets, les contrats et les demandes de règlement et il contrôle les données financières relatives à chaque programme. La base de données est partagée avec les provinces, les territoires et les municipalités. En outre, des fonctionnaires du Ministère veillent à ce que tous les projets respectent les politiques financières établies par le Conseil du Trésor avant



Comme le prévoyait le budget fédéral de 2000, Transports Canada a mis sur pied un Programme stratégique d'infrastructures routières (PSIR) de 600 millions \$ pour renforcer l'efficacité et la sécurité du réseau routier national. Ce programme prévoit 500 millions \$ pour la construction de routes et 100 millions \$ pour l'intégration du réseau national par des améliorations aux postes frontaliers, des études et des projets sur la planification des transports et d'intégration modale et le déploiement de systèmes de transport intelligents.

## ***Programmes de contribution à l'appui du réseau routier national et d'autres infrastructures de transport de surface***

### **2. Transports de surface**

Transports Canada espère parachever l'examen du rôle à long terme du gouvernement fédéral dans les 13 aéroports éloignés dont il assure actuellement le financement ou l'exploitation. L'examen portera sur la stratégie la mieux adaptée à ces aéroports et comportera des recommandations stratégiques à l'intention du gouvernement.

aéroports devrait être terminée d'ici la fin mars 2005.

aéroportuaires et les besoins des usagers et des collectivités. La cession des petits aéroports, d'en accroître la rentabilité et de mieux concilier les installations de raffermir la vocation commerciale et la responsabilisation locale de la direction des aéroports, d'en accroître la rentabilité et de mieux concilier les installations laisse respectivement dix et trois aéroports à céder. La cession des aéroports a pour but 2002, 61 aéroports régionaux et locaux et 28 petits aéroports avaient été cédés, ce qui des petits aéroports (hors RNA) à des intérêts communautaires locaux. Au 1<sup>er</sup> décembre En mai 2002, on a approuvé la prolongation pendant trois ans du programme de cession

***Cession des aéroports hors RNA***

L'atteinte de ces résultats sera mesurée tous les cinq ans au moment de la reconduction du programme. Une évaluation du PAIA a lieu actuellement en prévision du renouvellement du programme (que l'on escompte avant le mois d'avril 2005) pour cinq années de plus. L'évaluation permettra d'établir si le PAIA continue d'être utile, si ses objectifs ont été atteints et s'il existe d'autres moyens plus rentables d'en assurer l'exécution.

sûr pour le Réseau national d'aéroports.

environnementale et à l'exploitation ininterrompue d'aéroports qui constituent un apport aéroports. À plus long terme, on s'attend à ce que le PAIA contribue à la durabilité à généraliser l'utilisation des pratiques respectueuses de l'environnement dans les durée de vie des actifs, à réduire les charges d'exploitation et, dans la mesure du possible, programme contribuera à préserver ou à améliorer la sécurité des aéroports, à allonger la sur cinq ans, soit d'avril 2000 à mars 2005. À moyen terme, on prévoit que le d'exploitation. L'engagement financier du programme actuel se chiffre à 190 millions \$ ayant un rapport avec la sécurité, la protection des actifs et la diminution des charges aux aéroports admissibles pour qu'ils puissent financer des projets d'immobilisations



Une étude a été entreprise en 2003 moyennant l'aide de conseillers indépendants et le soutien actif des administrations aéroportuaires. Grâce à cela, le Ministère prévoit insérer de nouvelles dispositions dans les baux fonciers des administrations aéroportuaires en 2004, ce qui donnera à ces dernières l'occasion de gérer les risques de manière plus souple et rentable. Les administrations aéroportuaires seront en mesure de mieux faire cadrer leurs plans de gestion des risques et leurs polices d'assurance avec leurs besoins.

En vertu de son rôle de gardien, le Ministère est en mesure de surveiller les activités aéroportuaires dans les domaines suivants :

- entretien et protection continus des infrastructures de calibre mondial;
- respect de toutes les lois qui s'appliquent (p. ex. en matière de sécurité, de sûreté et d'environnement);
- garantie du maintien des opérations en cas de perte et octroi d'une indemnité à l'État contre ce genre de perte.

La gestion des baux est une fonction qui fait appel à la diligence raisonnable pour assurer la protection des intérêts et des investissements des contribuables canadiens dans les infrastructures aéroportuaires pendant toute la durée du bail, à l'expiration de laquelle les actifs doivent toujours être en excellent état. Les formulaires de surveillance des baux font partie intégrante de la gestion des baux et ils aboutissent à des infrastructures bien entretenues qui sont conformes aux lois sur la sécurité, la sûreté et l'environnement et qui protègent l'État (et, en dernier recours, les contribuables) contre les pertes majeures. Les rapports soumis à la haute direction rendent compte des activités de surveillance, des résultats relatifs au respect des baux et de l'état général d'un aéroport et de sa situation financière.

Les résultats intermédiaires de la fonction de gestion des baux continueront d'être surveillés par le biais de vérifications. De fait, plusieurs vérifications successives ont confirmé l'efficacité avec laquelle le Ministère perçoit les loyers aéroportuaires, même si le Ministère estime qu'il doit améliorer la prestation d'autres activités en tant que gardien. L'année du bail 2003 est la troisième année d'améliorations prévues, notamment au chapitre de la formation du personnel, des examens indépendants et des améliorations graduelles. L'amélioration prévue se soldera en 2003 par un examen annuel qui prouve que les problèmes cernés lors des examens annuels préalables ont fait l'objet d'un règlement final et qui prévoit un plan de mesures correctives pour tout problème qui survient en 2003. Les loyers continueront d'être perçus conformément aux conditions des baux fonciers.

### *Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires*

Le Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires (PAIA) a été créé en 1995 et il fait partie intégrante de la Politique nationale des aéroports. Le PAIA procure une aide

On ne prévoit aucun changement important dans l'exploitation des aéroports du RNA attribuable à la gestion des baux en 2004 à l'exception de la provision d'assurance des baux fonciers.

En vertu des baux fonciers, les administrations aéroportuaires sont tenues de contracter une assurance pour protéger l'État contre les risques et assurer le maintien des opérations en cas de perte significative. Les dispositions d'assurance en vigueur ont été préparées avant les premières cessions d'aéroports en 1992; depuis cette date, le marché des assurances et les risques à prévoir ont radicalement changé et il semble possible de combiner une couverture améliorée et une certaine forme de rentabilité.

**Gestion des baux**

L'état de santé de l'industrie canadienne du transport aérien est lourdement tributaire de la rentabilité et de l'efficacité soutenues des aéroports du Réseau national d'aéroports (RNA). Vingt et une administrations aéroportuaires exploitent 22 des 26 aéroports du RNA. En tant que propriétaire de ces aéroports, Transports Canada continuera de veiller à ce que les administrations aéroportuaires se conforment à toutes les exigences de leurs baux fonciers, notamment le paiement du loyer. Le Ministère continuera d'être le gardien des actifs de l'État, tout en reconnaissant les accords commerciaux indépendants conclus avec les administrations aéroportuaires.

**Espace occupé par les ministères et organismes fédéraux**

En 2003, on a entrepris un examen des espaces occupés par les ministères et les organismes fédéraux dans les principaux aéroports du pays. De nombreuses entités fédérales ont besoin de locaux dans les aéroports pour remplir leur mandat, notamment les organismes d'inspection et Transports Canada. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2001, il a fallu renforcer la présence fédérale aux aéroports pour permettre au gouvernement du Canada de s'acquitter de ses rôles en matière de sécurité et de sûreté en ce qui concerne le traitement des passagers et du fret aérien. Les nouvelles demandes imposées aux espaces libres ont entraîné de nouvelles difficultés pour les administrations aéroportuaires, d'où la décision d'examiner leurs besoins et la façon dont les administrations sont censées y répondre. À l'issue de cet examen, qui devrait prendre fin en 2004, le gouvernement du Canada sera en meilleure posture pour déterminer si les politiques actuelles nécessitent des ajustements.

**Examen de la politique sur les loyers aéroportuaires**

L'examen de la politique sur les loyers que le gouvernement du Canada perçoit auprès des administrations aéroportuaires devrait prendre fin au cours de la période de planification. Cet examen a porté sur des questions comme le montant et l'équité des loyers payés et l'incidence plus globale des loyers aéroportuaires sur la rentabilité du secteur national du transport aérien. Cet examen a pour but d'élaborer une stratégie qui garantira que les administrations aéroportuaires paient des loyers raisonnables au titre des terrains, des installations et des perspectives commerciales qu'elles jouent au gouvernement du Canada. Les décisions finales seront appliquées en vertu d'amendements aux clauses des baux signés entre les administrations aéroportuaires et Transports Canada.



Il faut une stratégie infrastructurelle multimodale et des instruments de financement durables pour appuyer les projets qui assureront l'efficacité du réseau et l'intégration des divers modes dans le cadre d'une stratégie holistique des choix de transport. Une telle stratégie déploiera les ressources là où l'on en a le plus besoin dans l'optique de la compétitivité et à l'appui du programme environnemental. Nous devons veiller à ce que nos ports, nos voies ferrées et nos couloirs de transport par camion les plus stratégiques s'interconnectent efficacement les uns avec les autres. La libre circulation des gens et des marchandises doit être l'un des critères au cœur des décisions sur le financement des infrastructures.

L'avenir de l'économie dépend de couloirs commerciaux efficaces qui permettent à tous les moyens de transport de tirer parti de l'avantage concurrentiel du Canada comme plaque tournante entre le marché nord-américain et les autres marchés mondiaux. Mais, tandis que nous devons continuer d'engager des investissements pour améliorer la circulation efficace et en douceur des biens et des gens à la frontière entre le Canada et les États-Unis, les flux commerciaux et le tourisme dépendent de plus en plus de la sûreté du réseau de transport. Pour apaiser les préoccupations suscitées par la sûreté, il faut adopter une stratégie multijuridictionnelle à l'égard des problèmes frontaliers, ainsi que des stratégies interministérielles précises.

Transports Canada a pris l'engagement de mener à bien la cession de certaines activités, de peaufiner les régimes de gouvernance en fonction de l'expérience récente et d'étudier de nouvelles options pour assurer le développement commercial des infrastructures et des services de transport. Avec le concours d'Infrastructure Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres intervenants, le Ministère continuera de favoriser les investissements stratégiques dans le réseau de transport du Canada.

## 1. Transport aérien

### *Législation des aéroports*

Pour renforcer la gestion, la transparence et la responsabilité des grands aéroports du Canada, essentiellement ceux qui sont exploités par des administrations aéroportuaires, il faudra mener d'autres travaux sur l'éventuel cadre législatif comme en fait mention le projet de loi sur les aéroports du Canada. Pour ce faire, il faudra tenir d'autres consultations avec les principaux intervenants (p. ex. les compagnies aériennes et les aéroports touchés ainsi que les autres parties intéressées). Outre la déclaration officielle d'une politique nationale des aéroports, les éléments possibles du cadre législatif pourraient couvrir les rôles et les responsabilités du gouvernement du Canada et des aéroports, les obligations relatives à la transparence et à la responsabilité, le régime de gestion des administrations aéroportuaires, les moyens d'obtenir la contribution des usagers, les questions de concurrence qui se rattachent à l'accès aux installations et aux créneaux, les principes de facturation et les modalités d'établissement des redevances d'utilisation, sans oublier les activités auxiliaires des administrations aéroportuaires et les mécanismes d'application.



Pour assurer la productivité et la compétitivité de l'économie, il faut une coordination et une intégration efficaces entre tous les modes. Cela est indispensable à notre réussite, en particulier dans le contexte d'un marché nord-américain intégré. Cela est également essentiel si nous voulons atteindre nos objectifs d'un avenir plus respectueux de l'environnement. Compte tenu du rôle clé joué par les transports comme moteur de l'économie et des pressions croissantes qui s'exercent sur les infrastructures de transport, les investissements doivent être stratégiques et uniformes dans le contexte de l'économie nord-américaine.

## **Des infrastructures et des couloirs commerciaux sûrs et efficaces**

- faire le suivi de l'Atelier 2003 sur les animaux de service avec l'industrie et les voyageurs pour s'assurer que les exigences sont bien connues et sensibiliser les usagers à la gamme complète des services auxquels ils ont droit. Cela fournira aux transporteurs, aux fournisseurs de services et aux constructeurs les renseignements dont ils ont besoin pour faciliter le transport des animaux de service qui accompagnent les voyageurs handicapés.
- évaluer les résultats de la Campagne de publicité sur le Code de pratique pour la prestation de services accessibles à bord des autocars au Canada visant la fourniture de meilleurs renseignements sur la sensibilisation aux questions d'accessibilité dans l'industrie de l'autobus/autocar, sur divers ordres de gouvernement et les voyageurs cibles;
- évaluer les résultats de la Campagne de publicité sur le Code de pratique pour la prestation de services accessibles à bord des autocars au Canada visant la fourniture de meilleurs renseignements sur la sensibilisation aux questions d'accessibilité dans l'industrie de l'autobus/autocar, sur divers ordres de gouvernement et les voyageurs cibles;

notamment :

Transports Canada lancera par ailleurs un certain nombre de projets de recherche qui contribueront à l'élaboration d'un plan stratégique visant à mettre sur pied une stratégie fédérale à long terme pour améliorer l'accessibilité du réseau national de transport,

## **Projets de recherche**

Comme on a pu le lire dans le rapport préalable sur les plans et les priorités, Transports Canada a pris l'engagement de collaborer avec le secteur du bénévolat pour offrir aux Canadiens de meilleures politiques sur les transports accessibles. Le Ministère continuera d'appuyer les réunions semestrielles du Comité consultatif ministériel sur les transports accessibles (CCTA) et de moderniser le CCTA conformément aux principes énoncés dans l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévolat et le secteur bénévolat et le secteur bénévolat. Un CCTA plus concentré devrait permettre l'identification d'un certain nombre de nouvelles mesures visant à améliorer l'accès de tous les moyens de transport et permettre le transport continu des personnes handicapées. Le succès de la modernisation du CCTA sera mesuré en fonction de sa concordance avec l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévolat et le secteur bénévolat de l'applicabilité des conseils et des recommandations du comité présentés au ministre et de la capacité des membres du CCTA à mieux servir l'ensemble des citoyens.

administrations portuaires canadiennes (APC), de la Voie maritime du Saint-Laurent, des ports publics, des services de pilotage et des traversiers. Le même rapport contient dix observations que le comité juge importantes pour les objectifs de la Politique maritime nationale et de la LMC. En 2004, Transports Canada lancera plusieurs études sur la compétitivité et les problèmes financiers des APC, de même que des études sur l'impact économique des avantages et des tendances de l'industrie du transport maritime. Les résultats de ces études, combinés aux recommandations et aux observations du comité, orienteront l'examen par le Ministère des amendements à la LMC, l'orientation future de la politique de transport maritime et le recours à d'autres mécanismes pour promouvoir une industrie du transport maritime plus efficace et rentable.

#### ***Accord général sur le commerce des services***

Une nouvelle série de négociations sur l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de l'Organisation mondiale du commerce a débuté en 2002. Les services maritimes sont visés par ces négociations et le Canada a avancé une offre d'engagements qui repose sur deux principes particuliers : l'accès aux marchés (élimination des obstacles au commerce) et le traitement national (annulation de la partialité des gouvernements envers leurs entreprises nationales). L'aboutissement de ces négociations favorisera l'accès aux marchés étrangers de notre industrie des transports.

#### ***Initiatives de transport maritime à courte distance***

Une plus grande utilisation du transport maritime peut aider à alléger les encombrements routiers, renforcer l'intégration modale et contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre. À cette fin, le transport maritime à courte distance, que l'on définit généralement comme le transport de marchandises et de passagers par eau entre des points situés à proximité l'un de l'autre sans qu'il soit nécessaire de franchir un océan, vise la navigation côtière et intérieure nationale de même qu'entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. Des protocoles de coopération ont été signés avec les États-Unis et le Mexique afin d'échanger des informations et des expériences, et Transports Canada étudiera avec les intervenants les possibilités de renforcer l'utilisation de la capacité de transport maritime et d'améliorer l'intégration et les économies modales. À l'issue d'une série d'ateliers auxquels ont assisté de nombreux intervenants modaux, le Ministère élaborera une stratégie sur le transport maritime à courte distance en 2004. On trouvera d'autres précisions sur le transport maritime à courte distance à l'adresse [www.itc.gc.ca/pol/fr/transport\\_maritime/shortseas\\_f/menu\\_f.htm](http://www.itc.gc.ca/pol/fr/transport_maritime/shortseas_f/menu_f.htm).

#### **4. Transports accessibles**

Les personnes handicapées ont toujours eu du mal à se prévaloir intégralement du réseau de transport pour se rendre au travail, voyager et rendre visite à des amis et à des parents. Les obstacles qui parsèment le réseau ont empêché ces citoyens de participer pleinement aux activités que les autres tiennent pour acquises, et c'est un fait couramment admis que le nombre de personnes handicapées continuera d'augmenter au fur et à mesure que vieillit la population canadienne. De ce fait, Transports Canada prendra un certain nombre d'initiatives qui aboutiront à l'élaboration d'une stratégie fédérale multimodale à long terme visant à améliorer l'accès du réseau canadien de transport.



l'engagement de préserver la norme nationale en vigueur sur les conditions de transport par camion. À cette fin, le Ministère se prévaudra du pouvoir réglementaire que lui confère la *Loi de 1987 sur les transports routiers*. Le Ministère suivra les progrès en consultant les provinces et les intervenants par l'entremise des conseils des ministres et des sous-ministres des Transports et, en particulier, du Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé et de ses sous-comités.

Comme le mentionnait le rapport précédent sur les plans et les priorités, Transports Canada analysera à nouveau les recommandations du rapport publié en décembre 2002 par le Comité permanent du Sénat sur les transports et les communications au sujet de la libéralisation des normes d'entrée dans l'industrie nationale de l'autobus/autocar, d'un programme de subventions pour la desserte des régions rurales par autocar, de la réévaluation de l'accessibilité de l'industrie de l'autobus/autocar et des normes de sécurité, et d'une plus grande sensibilisation du public aux avantages que l'industrie de l'autobus/autocar présente pour l'environnement. Le Ministère mène actuellement des consultations avec les provinces et les intervenants sur ces recommandations. Le gouvernement fédéral craint qu'il n'y ait des discordances entre les régimes de réglementation provinciaux, dont certains ont déjà été libéralisés, contrairement à d'autres. Étant donné que la *Loi de 1987 sur les transports routiers* autorise les provinces à appliquer ces régimes aux transporteurs de compétence fédérale (ce qui touche donc la majeure partie de l'industrie des autobus/autocars interurbains et affrétés), il n'existe pas actuellement de cadre du marché national uniforme pour ce moyen de transport. L'un des objectifs des consultations est justement de savoir s'il existe un accord général quant à la stratégie de libéralisation préconisée par le Comité sénatorial.

### ***Surveillance indépendante du système de transport du grain : aliénation des wagons-trémiés affectés au transport du grain***

Les réformes du système de transport et de manutention du grain (multiplication des appels d'offres pour les expéditions de la Commission canadienne du blé vers les ports, plafonnement des recettes annuelles des compagnies de chemin de fer et plus grande rationalisation des embranchements) se traduisent par une plus grande efficacité du système. Un observateur indépendant, Quorum Corporation, continuera de surveiller les performances du système pendant deux ans afin de cerner les problèmes qui pourraient nécessiter une autre intervention du gouvernement. Pour plus d'information, visiter le site Web à [www.quorumcorp.net](http://www.quorumcorp.net). Pour respecter un engagement pris dans le budget fédéral de 1996 et poursuivre la dynamique visant à donner une orientation plus commerciale au système de transport du grain, le gouvernement fédéral évaluera les options d'aliénation de son parc de wagons-trémiés affectés au transport du grain.

### **3. Transport maritime**

#### ***Examen de la Loi maritime du Canada***

En 2002, un comité d'experts de l'industrie du transport maritime a procédé à un examen des problèmes de mise en œuvre survenus depuis l'adoption de la *Loi maritime du Canada* (LMC) il y a quatre ans. Le rapport du comité, déposé en juin 2003, contenait deux recommandations générales et 28 recommandations particulières au sujet des



pratiques soient offertes sur le marché des assurances commerciales. Pour le moment, le gouvernement du Canada a décidé de poursuivre le programme d'indemnités jusqu'au 31 décembre 2004. Transports Canada continuera de surveiller l'évolution du transport aérien et de l'assurance sur la scène mondiale afin de faire le point sur la situation ainsi que les options disponibles.

#### *Étude sur les aéroports régionaux et les petits aéroports*

Comme le mentionnait aussi le dernier RPP, Transports Canada a entrepris une étude pour analyser la rentabilité financière des aéroports régionaux et des petits aéroports cédés par le Ministère depuis l'adoption de la Politique nationale des aéroports (PNA) en 1994. La PNA offre un cadre qui définit le rôle du gouvernement du Canada à l'égard des aéroports. L'étude a été lancée après qu'on eut pris la décision de poursuivre l'initiative de cession; elle permettra au Ministère de mieux comprendre l'incidence des cessions du gouvernement fédéral sur les collectivités touchées. Plus de 90 aéroports à travers le pays ont été invités à participer à cette étude. Sur ce nombre, près de 70 % ont répondu totalement ou partiellement au sondage qui leur a été envoyé durant l'été 2003. L'étude sera complétée en 2004-2005.

## **2. Transports de surface**

### *Cadre politique et projets intermodaux*

Transports Canada reconnaît l'importance croissante de l'intégration modale pour la circulation efficace des marchandises. Pour mieux comprendre les correspondances modales de marchandises, le Ministère a entrepris des consultations avec les provinces et les intervenants afin de cerner les obstacles à l'intégration modale, notamment les obstacles matériels et institutionnels. L'analyse des données disponibles et des résultats des consultations servira de fondement à l'élaboration d'un cadre directeur national intermodal en 2004 afin de cerner les éventuelles mesures qui serviront les intérêts des secteurs public et privé.

### *Études sur le choix modal pour les marchandises et les passagers*

Pour élargir la compréhension des choix des modes de transport des expéditeurs et des passagers, une série d'études de recherche est prévue. Ces études consisteront à élaborer des modèles prévisionnels, à recueillir des données par le biais de sondages et à analyser la dynamique des préférences des modes de transport et leurs impacts. Ces études contribueront à améliorer l'analyse stratégique de la demande modale et à façonner les décisions futures sur l'offre modale et l'impact des décisions d'investissement sur les divers modes.

### *Normes sur les transporteurs routiers*

Pour promouvoir la sécurité des transporteurs routiers nationaux et le commerce, Transports Canada entend renforcer l'harmonisation et la compatibilité de la sécurité des transporteurs dans tout le Canada. Sur la scène internationale, le Ministère coprécède un instrument officiel dont le but est d'harmoniser les normes sur les transports de surface entre les trois pays de l'ALÉNA. Pour d'autres précisions, visiter le site [www.tc.gc.ca/pol/fr/camionnage\\_autocar/menutr.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/fr/camionnage_autocar/menutr.htm). Le Ministère a également pris

nouveaux accords ou libéraliser ceux qui existent déjà. Dans le cadre du plan du gouvernement du Canada d'améliorer et de renforcer les relations bilatérales avec les Etats-Unis, Transports Canada entend consulter ses intervenants pour évaluer les mérites d'une libéralisation plus poussée de l'accord bilatéral de transport aérien avec les Etats-Unis. Même si l'Accord de transport aérien canado-américain de 1995 est l'un des plus libéraux qui existe, il reste un certain nombre d'éléments où tout accord était impossible à l'époque.

### ***Politique sur le transport aérien international***

Le 31 mars 2004, le gouvernement du Canada a signé la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles et le Protocole à la Convention relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobiles et le Protocole à l'équipement mobiles sur les questions spécifiques aux matériels d'équipement aéronautiques. Ces instruments ont pour but d'établir un cadre international harmonisé de financement des matériels aéronautiques garanti par des actifs. La Convention et son Protocole remplaceront également les registres nationaux des aéronefs par un seul registre international qui consignera les droits et déterminera leur ordre de priorité en ce qui concerne l'achat et le financement des aéronefs. La ratification de la Convention et de son Protocole offrira de meilleures garanties aux créanciers, ce qui permettra aux compagnies aériennes et aux aviateurs d'obtenir de meilleures facilités de crédit à un coût inférieur.

### ***Collecte électronique de statistiques sur le transport aérien***

À l'issue d'un projet pilote d'une durée de dix mois, Transports Canada a lancé le Programme de collecte électronique de statistiques sur le transport aérien (CESTA) pour améliorer la qualité, la portée et la ponctualité des statistiques sur le transport aérien dans le cadre de la formulation des politiques, de la planification et de la prise de décisions. À ce jour, l'initiative CESTA a essentiellement mis l'emphasis sur la collecte de données auprès des transporteurs canadiens. Au cours de l'année civile prochaine, la liste des fournisseurs de données sera allongée pour y inclure les transporteurs étrangers qui desservent le Canada, tandis que l'on continuera de peaufiner la technologie de transmission des données. L'initiative CESTA devrait être parachevée d'ici la fin mars 2005.

### ***Assurance-responsabilité de tiers découlant des risques de guerre***

L'une des conséquences des événements du 11 septembre 2001 a été l'annulation de certains types d'assurance dans le domaine du transport aérien. La plupart des catégories d'assurance ont fini par être rétablies, bien qu'à un coût supérieur, mais l'assurance-responsabilité de tiers en cas de guerre n'était pas disponible selon des conditions réalistes ou à des taux commercialement raisonnables. Or, l'industrie du transport aérien du Canada ne peut fonctionner sans une protection d'assurance complète et c'est pour cette raison que le ministre des Transports a été autorisé à offrir aux compagnies canadiennes de transport aérien une indemnité au titre des responsabilités de tiers parties en cas de guerre ou de terrorisme. Comme le mentionnait le dernier RPP, Transports Canada continuera d'offrir ce type de protection pour assurer la continuité de l'industrie du transport aérien, et le fera jusqu'à ce que des options raisonnables et



### 3.3 Plans et priorités détaillés par objectif stratégique

#### 3.3.1 Contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada

##### Initiatives du cadre directif

Le rôle du gouvernement doit consister à créer un climat qui permet aux fournisseurs de services et d'infrastructures de devenir plus concurrentiels et d'offrir des choix abordables aux consommateurs. C'est le gouvernement qui doit fixer le cadre concurrentiel et n'intervenir qu'en dernier recours, sinon pas du tout. Un cadre directif tributaire du marché doit stimuler l'innovation et les investissements par les fournisseurs de services de transport grâce à des mesures qui ciblent la productivité et la croissance économique à long terme. La concurrence et les lois du marché continueront d'orienter la croissance et le développement du réseau national de transport. Un marché dynamique et en excellente santé incite les concurrents actuels et les nouveaux venus à faire preuve d'innovation et à offrir de nouveaux services qui répondent aux besoins des Canadiens en matière de transport. Un climat concurrentiel aboutit à des compressions des coûts, à des gains d'efficacité et à une amélioration des services dans le réseau des transports.

En même temps, le marché doit tenir compte des valeurs sociales du Canada, de la dynamique démographique et des défis géographiques. L'intervention de l'État peut être nécessaire pour atteindre certains objectifs (notamment pour corriger les échecs du marché ou assurer une emprise préventive sur le marché).

#### 1. Transport aérien

##### *Surveillance du secteur du transport aérien*

Transports Canada surveille de près l'initiative de restructuration d'Air Canada, qui se déroule sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies – pour être sûr que le gouvernement du Canada est prêt à faire face aux problèmes de politique ou de réglementation qui risquent de survenir et à apporter les amendements nécessaires à la législation ou à la réglementation. Cela est un élément clé du rôle de surveillance du Ministère à l'égard de l'industrie du transport aérien en général (aéroports, compagnies aériennes, systèmes de navigation aérienne), qui permet de savoir si les politiques fédérales atteignent bien leurs objectifs pour ce qui est des résultats du secteur et de sa contribution au dynamisme de l'économie du pays.

##### *Libéralisation des accords bilatéraux de transport aérien*

Comme on a pu le lire dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004, Transports Canada poursuivra la libéralisation des accords bilatéraux de transport aérien du Canada, en vertu desquels les transporteurs canadiens qui assurent des services internationaux réguliers ont accès aux marchés étrangers, en échange de quoi les transporteurs étrangers peuvent exploiter des services du même type à destination du Canada. Le Canada a signé plus de 70 accords bilatéraux de transport aérien et le Ministère participe à entre 10 et 12 séries de négociations chaque année pour conclure de



## Résumé des plans et des priorités (suite)

Résultat stratégique : contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada		
Plans et priorités	Ressources 2004-05 <sup>1</sup> milliers \$	Type de priorité
Compétences et R et D à l'appui des innovations : - Initiatives de sciences et technologie/recherche et développement - Plan du Canada sur les STI	7 500 \$	En cours
	23 ETP 9 974 \$	En cours
7 ETP		

Objectif stratégique : établir des normes rigoureuses pour assurer un réseau de transport sécuritaire et sûr		
Plans et priorités	Ressources 2004-05 <sup>1</sup> milliers \$	Type de priorité
- Vol 2005 de l'Aviation civile	127 000 \$	En cours
- Vision 2010 – Sécurité routière	1 433 ETP 20 000 \$	En cours
- Direction 2006 – Sécurité ferroviaire	101 ETP 20 000 \$	En cours
- Sécurité maritime – La prochaine vague	146 ETP 35 000 \$	En cours
- Cible 2010 – Transport des marchandises dangereuses	450 ETP 10 000 \$	En cours
- Sécurité des transports	122 ETP 34 000 \$	En cours
365 ETP		

Objectif stratégique : protéger l'environnement physique		
Plans et priorités	Ressources 2004-05 <sup>1</sup> milliers \$	Type de priorité
- Stratégie de développement durable 2004-2006	500 \$	En cours
- Changements climatiques	27 500 \$	En cours
- Sites contaminés	31 100 \$	En cours
- Évaluation environnementale stratégique	150 \$	En cours
- Initiatives d'assainissement de l'air	600 \$	En cours
- Coûts totaux des transports	400 \$	Nouvelle

1. Ce résumé dresse la liste des priorités discutées à la section 3.3 Plans et priorités détaillés par objectif stratégique. Veuillez noter que les ressources identifiées sont des estimations seulement et qu'il est impossible pour l'instant de donner une estimation des ressources pour tous les plans.

### 3.2 Résumé des plans et des priorités

Résultat stratégique : contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada

Plans et priorités	Ressources 2004-05 <sup>1</sup> milliers \$	Type de priorité
--------------------	---	---------------------

#### Initiatives du cadre directif :

- Surveillance des activités du secteur du transport aérien	—	En cours
- Libéralisation des accords bilatéraux de transport aérien	—	En cours
- Consultations des intervenants sur les politiques de transport aérien nationales et internationales	—	En cours
- Elaboration et analyse de la politique sur le transport aérien	—	En cours
- Collecte électronique de statistiques sur le transport aérien	747 \$	Nouvelle
- Assurance-responsabilité de tiers découlant des risques de guerre	100 \$	Préalable
- Étude sur les petits aéroports et les aéroports régionaux	100 \$	Préalable
- Cadre politique et projets intermodaux	5 000 \$	En cours
- Études sur le choix modal pour les marchandises et les passagers	—	Nouvelle
- Normes sur les transporteurs routiers	—	En cours
- Surveillance indépendante du système de transport du grain :	979 \$	En cours
- aliénation des wagons-trémies affectés au transport du grain	3 ETP	En cours
- Initiatives de transport maritime à courte distance	—	Nouvelle
- Réunions semestrielles du Comité consultatif sur les transports accessibles	—	En cours
- Projets de recherche visant à améliorer l'accessibilité du réseau de transport	—	En cours

#### Des infrastructure et des couloirs commerciaux sûrs et efficaces :

- Législation des aéroports	—	En cours
- Examen de la politique sur les loyers aéroportuaires	—	Préalable
- Examen de l'espace occupé par les ministères et organismes fédéraux	—	En cours
- Gestion des baux	1 600 \$	En cours
- Gestion des risques	100 \$	En cours
- Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires	43 300 \$	En cours
- Programmes de contribution à l'appui du réseau routier national et d'autres infrastructures de transport de surface	206 600 \$	En cours
- Programmes d'infrastructures pour les projets de transport à l'appui des routes, des transports en commun et des frontières	2 700 \$	Préalable
- Gestion des ponts fédéraux	87 800 \$	En cours
- Postes frontaliers internationaux	300 \$	Nouvelle
- Cession des ports	46 800 \$	En cours
- Programme de traversiers	—	En cours
- Cession des délais de la Voie maritime du Saint-Laurent	1 800 \$	En cours
- Étude sur les services à la navigation maritime	250 \$	En cours

(Suite à la page suivante)

## 3.0 Aperçu de la planification

### 3.1 Plan stratégique

Transports Canada est financé dans une large mesure par les dépenses de fonctionnement, et est autorisé à dépenser les recettes touchées durant l'année. Certains de ses programmes sont gérés en vertu de subventions et contributions dont nous devons respecter à la lettre les conditions et modalités.

Le cadre directif de Transports Canada est centré sur une stratégie permettant au réseau canadien des transports de répondre aux besoins économiques, sociaux et environnementaux des dix prochaines années et d'au-delà. Ce cadre fait état des principes mentionnés plus bas qui orienteront les décisions du gouvernement du Canada en matière de transports dans des secteurs clés comme les politiques du marché, les investissements dans les infrastructures stratégiques et les initiatives de sécurité.

Les décisions en matière de transport contribueront à l'aboutissement du programme plus général du gouvernement qui consiste à renforcer les fondements sociaux du pays, à bâtir une économie forte pour le XXI<sup>e</sup> siècle et à renforcer la place du Canada dans le monde.

## PRINCIPES

- Niveau pratique maximum de sécurité et de sûreté de la vie humaine et des biens matériels, grâce à des normes et à des règlements fondés sur le rendement, le cas échéant.
- Circulation efficace des gens et des marchandises à l'appui de la prospérité économique et d'une qualité de vie durable fondées sur des marchés concurrentiels et recours cible à des interventions de réglementation et de dépense.
- Respect du legs environnemental qui sera laissé aux générations futures de Canadiens, orienté par des processus d'évaluation environnementale et de planification dans les décisions de transport et emploi sélectif d'interventions de réglementation et de dépense.
- Tarification qui reflète plus fidèlement les coûts totaux des activités de transport, et décisions sur les infrastructures de transport qui répondent aux besoins des usagers, selon des modèles de gouvernance qui favorisent la participation des intervenants et la transparence.
- Accès raisonnable au réseau national de transport des régions éloignées du Canada.
- Accessibilité du réseau national sans obstacles abusifs pour les personnes handicapées.
- Mesures coordonnées et harmonisées dans tous les moyens de transport à l'appui de l'intermodalité et de la neutralité modale.
- Partenariats et collaboration entre les gouvernements et avec le secteur privé afin d'avoir un cadre directif des transports aussi intégré que cohérent, et qui tienne compte des juridictions respectives et des rôles et des responsabilités de tous les participants.



## 2.0 Aperçu de Transports Canada

Transports Canada est chargé de donner suite aux politiques et aux programmes fixés par le gouvernement du Canada en matière de transports. Le Ministère veille à ce que tous les éléments du réseau de transport fonctionnent de manière efficace et intégrée afin d'offrir aux Canadiens un réseau durable qui soit sûr et sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement.

### *Notre vision . . .*

Le meilleur réseau de transport pour le Canada et les Canadiens

### *Notre mission . . .*

Établir et administrer des politiques, règlements et programmes pour assurer un réseau de transport sûr, efficace et respectueux de l'environnement

## 2.1 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de Transports Canada sont :

- d'établir des normes rigoureuses pour assurer un réseau de transport sûr et sécuritaire;
- de contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada;
- de protéger l'environnement physique.

Ces objectifs seront atteints en vertu d'initiatives conformes aux principes exposés à la section 3.1 de ce rapport.

## 2.2 Mandat législatif

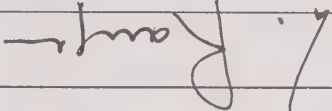
Au Canada, tous les ordres de gouvernement assument certaines responsabilités en ce qui a trait au réseau de transport national. L'exécution des programmes et des services de Transports Canada se fait en vertu de nombreux pouvoirs législatifs et constitutionnels. Notre objectif est d'élaborer un cadre législatif moderne et d'actualité qui contribuera à renforcer la sécurité, la sûreté, la compétitivité et la durabilité environnementale du réseau de transport du Canada. On trouvera une liste complète des lois administrées par

Transports Canada sur son site Web à [www.tc.gc.ca/lois-reglements/menu.htm](http://www.tc.gc.ca/lois-reglements/menu.htm).

### **Certaines des lois administrées par Transports Canada :**

- Loi sur l'aéronautique
- Loi maritime du Canada
- Loi sur la marine marchande du Canada
- Loi sur les transports au Canada
- Loi sur l'administration canadienne de la sûreté du transport aérien
- Loi sur le ministère des Transports
- Loi en matière de responsabilité maritime
- Loi sur la sécurité automobile
- Loi de 1987 sur les transports routiers
- Loi sur la sécurité ferroviaire
- Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses

## 1.2 Déclaration

<b>DÉCLARATION DE LA DIRECTION</b>	
<p>J'ai l'honneur de présenter au Parlement le <i>Rapport sur les plans et les priorités</i> (RPP) 2004-2005 de</p> <p style="text-align: center;"><b>TRANSPORTS CANADA</b></p> <p>Ce document a été préparé selon les principes d'établissement des rapports et les exigences de divulgation que contient le guide sur la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il reflète fidèlement les plans et les priorités du Ministère;</li> <li>• les données sur les dépenses prévues que contient ce document sont conformes aux directives fournies dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor;</li> <li>• il est complet et exact;</li> <li>• il repose sur les systèmes fiables d'information et de gestion du Ministère.</li> </ul> <p>Le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) sur lequel repose ce document a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.</p>	
<p><b>Signature :</b></p> 	<p><b>Nom :</b> Louis Ranger</p> <p><b>Titre :</b> Sous-ministre</p>
<p><b>Date :</b> 23 août 2004</p>	

## 1.0 Messages

### 1.1 Message du ministre

En tant que ministre canadien des Transports, j'ai l'honneur de présenter le *Rapport 2004-2005 sur les plans et les priorités* de Transports Canada qui fait état de l'orientation du Ministère au cours des prochains exercices.

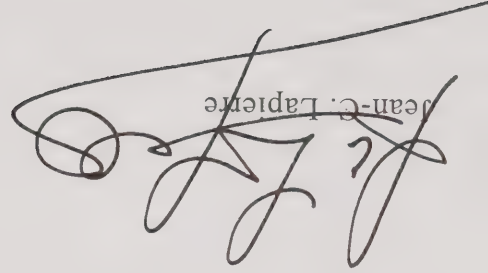
Les transports ont toujours été un élément névralgique de l'économie et de la société canadiennes. Ensemble, les Canadiens ont bâti un réseau de transport fiable et sûr qui contribue à la prospérité de ce pays et nous permet de jouir d'une qualité de vie qui fait l'envie du monde entier.

Tout au long de notre histoire, les politiques de transport au Canada ont été conçues et ont évolué pour faire face aux nouveaux défis et à l'évolution des priorités. Pour relever les défis que doit affronter le réseau de transport de nos jours, nous devons : devenir plus concurrentiels en raison de la mondialisation et de l'intégration des économies de tous les pays; renforcer la sûreté sans pour autant perturber le trafic le long de nos artères commerciales vitales; trouver des solutions novatrices à l'étalement des villes, aux encombrements et aux effets néfastes des transports sur l'environnement; et aménager des infrastructures suffisantes pour que tous les Canadiens aient accès à un réseau de transport moderne, sûr et efficace.

Nous avons besoin de nouvelles politiques pour relever ces défis et donner libre cours au potentiel de nos citoyens et de nos actifs dans le secteur des transports. À cette fin, nous devons nous assurer que nos politiques contribuent au maintien et à l'amélioration d'un réseau tributaire du marché, favoriser les investissements dans les infrastructures et les stratégies qui améliorent le réseau dans son ensemble, favoriser des couloirs commerciaux sûrs et efficaces et nous concentrer sur les compétences et les recherches qui appuient l'innovation dans le secteur. Le maintien de niveaux élevés de sécurité et de sûreté et le respect de l'environnement sont les principes qui orienteront nos politiques et nos résultats.

Comme il est mis en évidence dans ce *Rapport sur les plans et les priorités*, Transports Canada entend prendre un certain nombre d'initiatives afin de positionner le secteur des transports comme l'un des grands moteurs économiques qui profitent à tous les Canadiens.

Le ministre des Transports,



Jean-C. Lapierre





## Sigles employés

AGCS.....	Accord général sur le commerce des services
APC.....	Administration portuaire canadienne
ATC.....	Association des transports du Canada
CCMC.....	Conseil consultatif maritime du Canada
CCTA.....	Comité consultatif ministériel sur les transports accessibles
CESTA.....	Collecte électronique de statistiques sur le transport aérien
CGVMSTL.....	Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent
CN.....	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
EES.....	Politique sur l'évaluation environnementale stratégique
GCC.....	Garde côtière canadienne
GES.....	Gaz à effet de serre
FCIS.....	Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique
FIF.....	Fonds sur l'infrastructure frontalière
LMC.....	<i>Loi maritime du Canada</i>
LMC.....	<i>Loi sur la marine marchande du Canada</i>
LRMM.....	<i>Loi sur la responsabilité en matière maritime</i>
MAINC.....	Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada
OACI.....	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE.....	Organisation de coopération et de développement économiques
OMI.....	Organisation maritime internationale
PAIA.....	Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires
PDTU.....	Programme de démonstration en transport urbain
PE.....	Protocole d'entente
PGSC.....	Plan de gestion des sites contaminés
PNA.....	Politique nationale sur les aéroports
PSIR.....	Programme stratégique d'infrastructure routière
R et D.....	Recherche et développement
RNA.....	Réseau national d'aéroports
RRN.....	Réseau routier national
SDD.....	Stratégie de développement durable
SGS.....	Système de gestion de la sécurité
SGSF.....	Système de gestion de la sécurité ferroviaire
SNM.....	Services à la navigation maritime
SRTD.....	Programme Sur la route du transport durable
STI.....	Systèmes de transport intelligents
TATC.....	Tribunal d'appel des transports du Canada
TMD.....	Transport des marchandises dangereuses
TP.....	Publication de Transports Canada

5.8	Principales initiatives de réglementation .....	84
5.9	Initiatives horizontales.....	91
5.10	Adresse de nos bureaux.....	104
5.11	Liens pour d'autres précisions .....	105
	<b>Index .....</b>	<b>107</b>



# Table des matières

<b>1.0 Messages.....</b>	<b>1</b>
1.1 Message du ministre .....	1
1.2 Déclaration .....	2
<b>2.0 Aperçu de Transports Canada.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objectifs stratégiques .....	3
2.2 Mandat législatif.....	3
<b>3.0 Aperçu de la planification.....</b>	<b>4</b>
3.1 Plan stratégique .....	4
3.2 Résumé des plans et des priorités.....	5
3.3 Plans et priorités détaillés par objectif stratégique .....	7
3.3.1 Contribuer à la croissance économique et au développement social du Canada.....	7
3.3.2 Assurer des normes rigoureuses pour un réseau de transport sûr et sécuritaire.....	33
3.3.3 Protection de l'environnement physique .....	45
3.4 Programme de gestion.....	53
3.4.1 Contexte .....	53
3.4.2 Vers le perfectionnement des méthodes de gestion .....	54
3.4.3 Responsabilisation.....	55
3.4.4 Ressources humaines.....	56
3.4.5 Gérance.....	58
3.4.6 Valeurs et éthique.....	60
<b>4.0 Organisation .....</b>	<b>61</b>
4.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités .....	61
4.2 Responsabilisation.....	62
4.3 Dépenses prévues du Ministère.....	63
<b>5.0 Annexes .....</b>	<b>66</b>
5.1 Résumé des dépenses d'immobilisations.....	66
5.2 Sommaire des paiements de transfert .....	67
Subventions .....	67
5.3 Précisions sur les programmes de paiements de transfert .....	68
5.4 Recettes disponibles et non disponibles .....	79
Total des recettes disponibles.....	80
5.5 Pouvoir de dépenser en vertu du Budget principal des dépenses .....	81
5.6 Coût net des programmes pour l'année du Budget principal des dépenses .....	82
5.7 Prêts, investissements et avances (non budgétaires) .....	83




# Transports Canada

## Budget des dépenses 2004-2005

### Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



Ministre des Transports



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMIR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par  
le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-48

ISBN 0-660-62564-4



# Transports Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1  
FN  
-E77



# Transportation Appeal Tribunal of Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

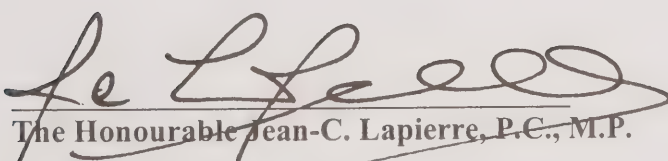
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-78  
ISBN 0-660-62566-0

# **Transportation Appeal Tribunal of Canada**

## **2004–2005 Estimates**

**A Report on Plans and Priorities**

**Approved**



The Honourable Jean-C. Lapierre, P.C., M.P.





## Table of Contents

Section I: Chairperson's Message .....	1
Section II: Raison d'être .....	3
Planning Overview (Strategic Plan) .....	3
Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	4
Modern Comptrollership .....	4
Government On-Line .....	5
Social Union Framework Agreement (SUFA) .....	5
Section IV: Organization .....	7
4.1 Mandate, Role and Responsibility .....	7
4.2 Accountability .....	8
4.3 Business Line Details .....	8
4.4 Agency Planned Spending .....	9
Section V: Annexes .....	11
Table 5.1: Net Cost of Program for the Estimates Year .....	11
Section VI: Other Information .....	13



## Section I: Chairperson's Message

I am pleased to present the Report on Plans and Priorities of the Transportation Appeal Tribunal of Canada, formerly the Civil Aviation Tribunal. This report reflects the experience gained by the Tribunal over a period of more than 18 years of operation.

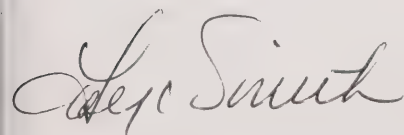
The Transportation Appeal Tribunal of Canada is a quasi-judicial body established in June 2003 (SC 2001, c. 29) to provide an independent process of review of administrative and enforcement actions — including the suspension and cancellation of licences, certificates and other documents of entitlement, the issuance of railway orders, and the imposition of administrative monetary penalties — taken under various federal transportation Acts.

The Tribunal conducts itself in an open, impartial manner consistent with procedural fairness and the rules of natural justice. It adjudicates matters that will have a serious impact on the livelihood and operations of the aviation, rail and marine communities in 2005-2006. Given its structure and process for conducting hearings, the Tribunal is readily accessible to that community.

The knowledge and experience possessed by Tribunal members enhances their independence by enabling them to understand and assess the validity of the reasons for enforcement and licensing actions. It also increases the confidence which Transport Canada and the document holders place in the decisions of the Tribunal.

Great gains in efficiency have been achieved simply as a result of the Tribunal and the parties appearing before it adjusting to the aviation safety enforcement and licensing regime implemented in the 1986 *Aeronautics Act* amendments. Parties appearing before it, including Transport Canada and organizations representing document holders, have now acquired levels of experience and judgment which contribute greatly to achieving efficiencies in the hearing process, procedurally fair results and legitimacy for the overall enforcement process.

In the light of the continuing challenge to manage its increasing workload, the direction of the Tribunal for the years ahead will be its continued focus on the fulfilment of its expanded mandate. Having recognized the commitment of members and staff to its mandate, I am confident that the Tribunal will successfully meet its challenges.



Faye Smith  
Chairperson



## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Transportation Appeal Tribunal of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: FAYE SMITH

Title: CHAIRPERSON & C.E.O.

Date: 30/7/2004

## **Section II: Raison d'être**

The mission of the Transportation Appeal Tribunal of Canada is to review the Minister of Transport's enforcement and licensing decisions through a two-level hearing process.

### **Planning Overview (Strategic Plan)**

Our organisation is funded through operating expenditures. On the assumption of an increased caseload of as much as 40%, the Tribunal will need additional funding to sustain its multi-modal mandate. The most significant upcoming challenge for the Tribunal will be its first year as a multi-modal transportation tribunal. The reorganization of the Tribunal will increase the overall workload and require expansion of capacity in new areas of expertise: more members will have to be appointed and trained. Existing employees will likely require additional training and more staff will have to be hired.

### **Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome**

The Transportation Appeal Tribunal of Canada replaces the Civil Aviation Tribunal which was established under Part IV of the *Aeronautics Act* in 1986. On the recommendation of the Minister of Transport, pursuant to section 73 of the *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act*, assented to on December 18, 2001, being chapter 29 of the Statutes of Canada, 2001, the Act officially came into force on June 30, 2003. The Transportation Appeal Tribunal of Canada, a multi-modal tribunal is available to the air and rail sectors, and at a later time, the marine sector. The *Transportation Appeal Tribunal Act* amends the *Aeronautics Act*, the *Canadian Shipping Act*, the *Marine Transportation Security Act* and the *Railway Safety Act* to establish the jurisdiction and decision making authorities of the Tribunal under those Acts. The Tribunal's jurisdiction, extending to the rail sector, is expressly provided for under the *Aeronautics Act* and the *Railway Safety Act* (section 2 of the *Transportation Appeal Tribunal of Canada Act*). The mandate of the Tribunal expands to act as a multi-modal review body for administrative and enforcement actions taken under various federal transportation acts. Therefore, the Tribunal's caseload will enlarge considerably over the next few years, but the business line will not be amended. The office of the Tribunal is located in the National Capital Region.

The Tribunal's yearly seminars ensure a trained membership through updates and discussions of legislative changes. The interaction of members and role play scenarios assist the membership in achieving quality and consistency in making and in writing its decisions. A panel discussion takes place with representatives from the transportation communities.

The Tribunal will continue to provide determinations quickly, allowing Transport Canada and document holders to better understand the outcome of the matter and, where applicable, to make a more enlightened decision as to the exercise of their right to appeal. In 2002–2003 the average lapsed time between the conclusion of a review hearing and the issuance of a determination was 64 days for a review and 80 days for an appeal. The greater number of hearings and the increasing case complexity provide justification for the additional time needed by members.

#### **Modern Comptrollership**

The implementation of Modern Comptrollership (MC) will continue to be a key priority for the Transportation Appeal Tribunal of Canada. The tribunal will continue to work in partnership with three other small quasi-judicial agencies namely, the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal, Competition Tribunal and Copyright Board of Canada who have formed a cluster group to implement MC. Most of the activities listed in both the Cluster Group MC Action Plan and the Tribunal Individual Action Plan were completed in 2003-2004. The focus for 2004-2005 will be on sustaining MC and building on the work undertaken in 2003-2004 related to implementing the Internal Audit and Evaluation policies, the Integrated Risk Management Framework and Values and Ethics. In addition, the cluster group will look at the feasibility of developing a performance measurement framework and conduct an analysis of current performance indicators to determine their appropriateness.



## **Government On-Line**

The Tribunal will seek to improve the delivery of its key services to the public for greater efficiencies and increased client satisfaction and to improve access and service performance by making major modifications to its Web site and by providing Internet links.

## **Social Union Framework Agreement (SUFA)**

The Transportation Appeal Tribunal of Canada represents the only forum for ensuring that the document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. There are approximately 68,919 licensed aviation personnel, 39,700 rail personnel in Canada and approximately 35,000 registered aircraft and 3,000 locomotives in service. Because of this volume, the number of infractions will rise. The level of enforcement action is entirely controlled by Transport Canada which in turn determines the workload of the Tribunal. The Tribunal is also affected by the department's rewrite of its aviation and rail regulations including the designation of a large number of offences under the designated provisions set out in the *Canadian Aviation Regulations*.



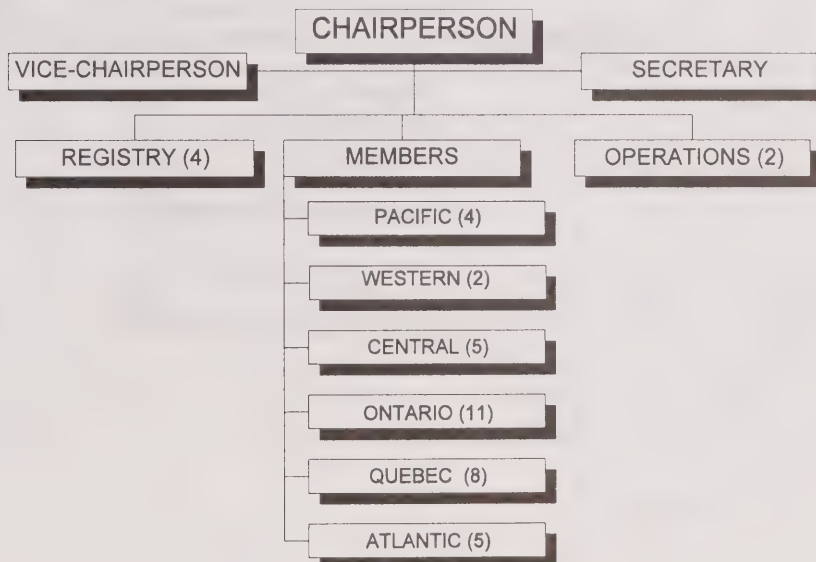
## Section IV: Organization

### 4.1 Mandate, Role and Responsibility

The Tribunal has a commitment to openness and cooperation and is mandated to conduct informal, expeditious and fair hearings.

The objective of the Tribunal is to provide the transportation community with the opportunity to have enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport reviewed by an independent body. The Minister's enforcement and licensing decisions may include the imposition of monetary penalties or the suspension, cancellation, or refusal to renew documents of entitlement for reasons of incapacity or other grounds. The person or corporation affected is referred to as the document holder.

At the conclusion of a hearing, the Tribunal may confirm the Minister's decision, substitute its own decision, or refer the matter back to the Minister for reconsideration.



*Note: Central and Western Regions reflect Prairie and Northern Region*

The lower half of the organization chart displays the distribution of part-time members by region. All members report to the Chairperson.

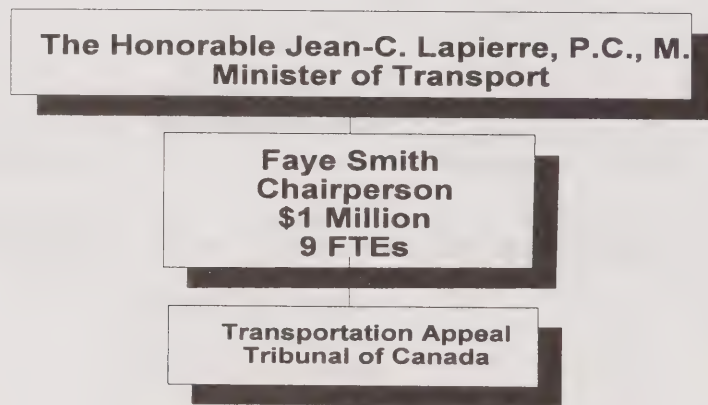


The Chairperson, Vice-Chairperson and immediate staff account for nine full-time equivalents. Twenty part-time members were in office at the end of 2002–2003. Members are drawn from across Canada and are appointed by Order in Council on the basis of their knowledge and expertise. At the end of 2003, 35 part-time members were appointed 31 in aeronautics and 4 in rail, including medicine.

## 4.2 Accountability

The Tribunal reports to Parliament through the Minister of Transport. The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Tribunal and has supervision over and direction of the work and staff of the Tribunal including:

- the apportionment of work among its members
- the assignment of members to hear matters brought before the Tribunal
- the assignment of members to preside over panels
- the conduct of the work of the Tribunal
- the management of its internal affairs



## 4.3 Business Line Details

The objective of the Tribunal is to review enforcement and licensing decisions of the Minister of Transport through a two-level hearing process: review and appeal.

### Business Line Description

The Tribunal's only business line is the provision of an independent review process for aviation, and rail by providing document holders with the opportunity to proceed with a hearing. The Tribunal represents the only forum ensuring that document holders have access to an independent assessment governed by considerations of natural justice. Its role does not overlap with, nor is it duplicated by, any other agency, board or commission. It is unique in the transportation sector in that its function is entirely adjudicative.

#### 4.4 Agency Planned Spending

In 2003–2004, planned spending for the Tribunal was \$1,289,000. Treasury Board approved an additional \$235,000 in the current fiscal year related to the amended mandate workloads, the need for additional administrative personnel, training for the members and increased administrative costs. The supplementary estimates increased the total authorities to \$1,524,000.

In addition to the increase in the number of hearings, there has been an increase in the caseload and the case complexity. The accompanying costs for travel and professional assistance have escalated. The first row of the following table reflects the average cost of the review and appeal hearings for the period under review.

	<b>Forecast*</b> <b>2004–2005</b>	<b>Forecast*</b> <b>2003–2004</b>	<b>Actual</b> <b>2002–2003</b>	<b>Actual</b> <b>2001–2002</b>	<b>Actual</b> <b>2000–2001</b>
Reviews	\$3,310.26	\$3,310.26	\$3,227.04	\$4,168.34	\$2,535.41
Appeals	\$5,300.97	\$5,300.97	\$5,754.42	\$5,234.98	\$4,913.51
Reviews and Appeals Held	<b>68**</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>67</b>	<b>91</b>
Caseload	<b>338**</b>	<b>337</b>	<b>335</b>	<b>330</b>	<b>350</b>

\* The first two columns of the table reflect the average of the last three fiscal years.

\*\* The forecast included only aviation cases. The forecast cases under the new Act will triple the caseload, reviews and appeals.

When comparing the types of hearing actions, there are significant variances in resources spent due to uncontrollable factors such as location, travel, time spent on hearings, remuneration, interpreters, preparation, decision writing, costs for court reporting, transcripts and translations. Cases are heard together to reduce costs. The average costs fluctuate each fiscal year as they are determined by the number of reviews and the complexity of cases.

## Agency Planned Spending

	Forecast Spending	<b>Planned Spending</b>	Planned Spending	Planned Spending
(\$ thousands)	2003–2004	<b>2004–2005</b>	2005–2006	2006–2007
<b>Transportation Appeal Tribunal of Canada</b>				
Budgetary Main Estimates	1,289.0	<b>1,313.0</b>	1,313.0	1,313.0
<b>Total Main Estimates</b>	1,289.0	<b>1,313.0</b>	1,313.0	1,313.0
Adjustments*	235.0	—	—	—
<b>Net Planned Spending</b>	1,524.0**	<b>1,313.0</b>	1,313.0	1,313.0
Plus: Cost of services received without charge	168.3	<b>170.7</b>	172.0	173.4
<b>Net Cost of the Agency</b>	1,692.3	<b>1,483.7</b>	1,485.0	1,486.4
<b>Full-time Equivalents</b>	9	<b>9</b>	9	9

\* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, carry-forward, etc.

\*\* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of this fiscal year.



## Section V: Annexes

The following planning table is applicable to the Transportation Appeal Tribunal of Canada:

**Table 5.1: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	<b>1,313.0</b>
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	<b>170.7</b>
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)*	<b>51.9</b>
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	—
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	—
	<b>222.6</b>
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	—
2004–2005 Net cost of Program	<b>1,535.6</b>

\* The difference between the total in the agency planned spending table at page 10 and the total in the above table is the contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS in the amount of \$51,900.



## Section VI: Other Information

### References

<b>Transportation Appeal Tribunal of Canada</b>	
333 Laurier Avenue West Room 1201 Ottawa, Ontario K1A 0N5  Telephone: (613) 990-6906 Fax: (613) 990-9153 e-mail: <a href="mailto:info@tatc.gc.ca">info@tatc.gc.ca</a> Web site: <a href="http://www.tatc.gc.ca">http://www.tatc.gc.ca</a>  Faye Smith – Chairperson  Allister Ogilvie – Vice-Chairperson  Marie Desjardins – Acting Executive Services Manager  Mary Cannon – Registrar (Ontario, Prairie & Northern and Pacific Regions)  Susanne Forgues – Registrar (Headquarters, Quebec and Atlantic Regions)	Performance Report March 31, 2003 Annual Report 2002–2003 Guide to Tribunal Hearings The Transportation Appeal Tribunal of Canada : pamphlet



## Index

Accountability .....	8
Agency Planned Spending .....	9
Annexes .....	11
Business Line Description .....	8
Business Line Details .....	8
Chairperson's Message .....	1
Government On-Line .....	5
Management Representation Statement .....	2
Mandate, Role and Responsibility .....	7
Modern Comptrollership .....	4
Net Cost of Program for the Estimates Year .....	11
Organization .....	7
Other Information .....	13
Planning Overview (Strategic Plan) .....	3
Plans and Priorities by Strategic Outcome .....	4
Raison d'être .....	3
References .....	13
Social Union Framework Agreement (SUFA) .....	5

# Index

Annexes .....	11
Autres renseignements .....	13
Coût net du programme pour l'année budgétaire .....	11
Déclaration de la direction .....	2
Dépenses prévues de l'agence .....	9
Description du secteur d'activité .....	8
Entente cadre sur l'union sociale (ECUS) .....	5
Gouvernement en direct .....	5
Mandat, rôle et responsabilité .....	7
Message de la présidente .....	1
Modernisation de la fonction de contrôleur .....	4
Organisation .....	7
Plans et priorités par résultat stratégique .....	4
Raison d'être .....	3
Références .....	13
Renseignements détaillés sur les secteurs d'activité .....	8
Responsabilisation .....	8
Survol de la planification (plan stratégique) .....	3

## Section VI : Autres renseignements

### Références

<p><b>Tribunal d'appel des transports du Canada</b></p>	
<p>333, avenue Laurier Ouest pièce 1201 Ottawa (Ontario) K1A 0N5</p> <p>Téléphone : (613) 990-6906 Télécopieur : (613) 990-9153 Courrier électronique : <a href="mailto:info@tatic.gc.ca">info@tatic.gc.ca</a> Site Web : <a href="http://www.tatic.gc.ca">http://www.tatic.gc.ca</a></p> <p>Faye Smith – Présidente</p> <p>Allister Ogilvie – Vice-président</p> <p>Marie Desjardins – Chef intérimaire des services à la haute direction</p> <p>Mary Cannon – Greffière (régions de l'Ontario, des Prairies et du Nord et du Pacifique)</p> <p>Susanne Forgues – Greffière (siège principal et régions de l'Atlantique et du Québec)</p>	<p>Rapport sur le rendement, le 31 mars 2003 Rapport annuel 2002-2003 Guide sur les audiences du Tribunal Brochure : Tribunal d'appel des transports du Canada</p>





Section V : Annexes

Le tableau de planification qui suit s'applique au Tribunal d'appel des transports du Canada :

Tableau 5.1 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)		1 313,0
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux		170,7
Canada (TPSGC)		
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)*	51,9	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	—	
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	—	
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>		222,6
Coût net du programme pour 2004-2005		1 535,6

\* La différence entre le total du tableau des dépenses prévues à la page 10 et le total du tableau ci-dessus sont les contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurances des employés et dépenses payées par le SCT au montant de 51 900 \$.

# Dépenses prévues de l'agence

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Tribunal d'appel des transports du Canada</b>				
Budgétaire du Budget principal des dépenses	1 289,0	1 313,0	1 313,0	1 313,0
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	1 289,0	1 313,0	1 313,0	1 313,0
Rajustements*	235,0	—	—	—
<b>Dépenses nettes prévues</b>	1 524,0**	1 313,0	1 313,0	1 313,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	168,3	170,7	172,0	173,4
<b>Coût net de l'agence</b>	1 692,3	1 483,7	1 485,0	1 486,4

\* Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, le report des dépenses, etc.

\*\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.



#### 4.4 Dépenses prévues de l'agence

En 2003-2004, le Tribunal avait des dépenses prévues de 1 289 000 \$. Le Conseil du Trésor a approuvé un montant supplémentaire de 235 000 \$ en raison des pressions liées à la charge de travail, le besoin de personnel administratif additionnel, la formation aux membres et l'augmentation des coûts administratifs du au nouveau mandat pendant l'exercice courant. Le budget supplémentaire des dépenses a fait augmenter les autorisations totales à 1 524 000 \$.

En plus d'une augmentation du nombre d'audiences, il y a eu une augmentation du nombre de causes qui en sont plus complexes. Les dépenses connexes engagées pour les déplacements et les services professionnels sont plus élevées. La première colonne du tableau reflète la moyenne des coûts des audiences en révision et en appel pour la période en revue.

	Prévu*	Prévu*	Réel	Réel	Réel
	2004-2005	2003-2004	2002-2003	2001-2002	2000-2001
Révisions	3 310,26 \$	3 310,26 \$	3 227,04 \$	4 168,34 \$	2 535,41 \$
Appels	5 300,97 \$	5 300,97 \$	5 754,42 \$	5 234,98 \$	4 913,51 \$
Révisions et appels tenus	68**	52	46	67	91
Dossiers traités	338**	337	335	330	350

\* Les deux premières colonnes du tableau reflètent la moyenne des trois derniers exercices.

\*\* La prévision n'inclut que les causes en aviation. Les causes prévues selon la nouvelle loi feront tripler les dossiers à traiter, les révisions et les appels.

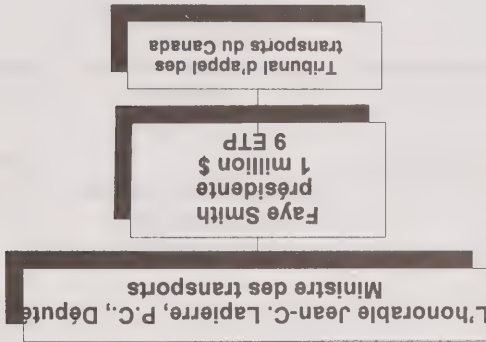
Lorsque nous comparons les audiences, il y a des écarts importants dans les ressources dépensées à cause de facteurs incontrôlables comme l'endroit où sont tenues les audiences, le temps qui y a été consacré, les voyages, la rémunération, les interprètes, la préparation, la rédaction des décisions, les coûts relatifs à la sténographie judiciaire, les transcriptions et la traduction. Les causes sont entendues conjointement pour réduire les coûts. Les coûts moyens fluctuent à chaque exercice financier puisqu'ils sont déterminés d'après le nombre de révisions et la complexité des causes.

La présidente, le vice-président et le personnel immédiat représentent neuf équivalents à temps plein. Vingt membres à temps partiel étaient en fonction à la fin de l'exercice 2002-2003. Répartis dans les diverses régions du Canada, les membres sont nommés par décret en conseil en raison de leurs connaissances et de leur compétence. À la fin de l'an 2003, nous avons procédé à la nomination de 35 membres à temps partiel et sur ce, 31 membres en aéronautique et 4 membres en rail, y compris la médecine.

## 4.2 Responsabilisation

Le Tribunal fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports. La présidente est la première dirigeante du Tribunal; à ce titre, elle en assure la direction et contrôle la gestion de son personnel. Elle est notamment chargée :

- de la répartition du travail entre les membres
- de l'affectation des membres pour connaître des affaires portées devant le Tribunal
- de la présidence des comités
- de la conduite des travaux du Tribunal
- de son administration



## 4.3 Renseignements détaillés sur les secteurs d'activités

L'objectif du Tribunal est de faire la révision des décisions d'application des règlements ou la délivrance des licences prises par le ministre des Transports à deux niveaux : une révision et un appel.

### Description du secteur d'activités

La seule activité du Tribunal est de pourvoir un tribunal de l'aviation et du rail indépendant permettant aux titulaires du document d'avoir l'occasion de procéder à une audience. Le Tribunal constitue le seul forum permettant aux titulaires du document de s'assurer d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Il n'y a aucun chevauchement de duplication du rôle du Tribunal avec le rôle de tout autre comité, agence ou commission. Le Tribunal est particulièrement dans le secteur des transports en ce sens qu'il joue un rôle d'organisme d'arbitrage.

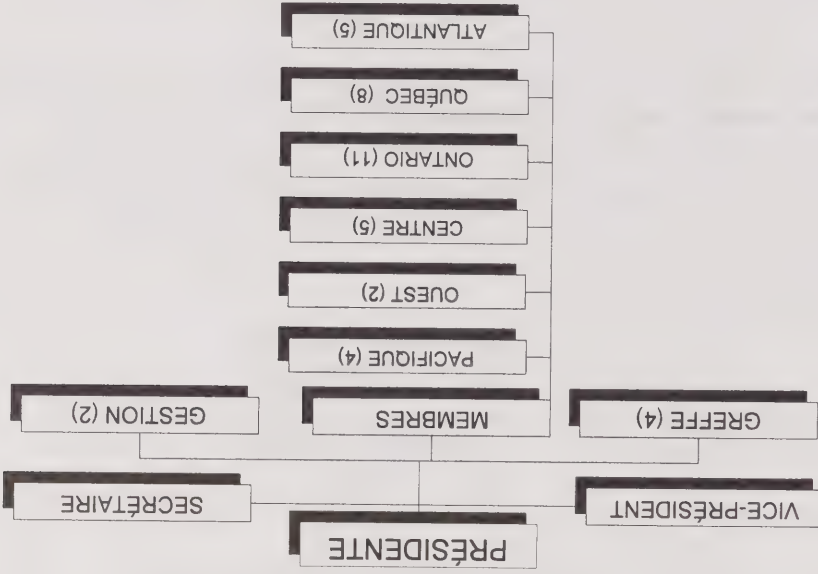
## Section IV : Organisation

### 4.1 Mandat, rôle et responsabilité

L'engagement du Tribunal est fondé sur la transparence et la collaboration et il a comme mandat de tenir ses audiences équitablenent, rapidement et sans formalisme.

L'objectif du Tribunal est de pourvoir au milieu du transport un processus indépendant permettant la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des Transports. Les décisions d'application des règlements ou de délivrance des licences du ministre peuvent comprendre l'imposition de peines monétaires ou la suspension, l'annulation ou le refus de renouveler des documents d'autorisation pour des raisons d'incapacité ou autres. La personne physique ou la personne morale affectée est désignée sous le nom de titulaire du document.

À la suite d'une audience, le Tribunal peut, selon le cas, confirmer la décision du ministre, y substituer sa propre décision ou encore renvoyer l'affaire au ministre pour réexamen.



*Nota : Les régions du Centre et de l'Ouest sont représentées par la Région des Prairies et du Nord*

La partie inférieure de l'organigramme indique la répartition par région des membres à temps partiel. Tous les membres se réfèrent à la présidente.





Dans le but de mieux répondre aux attentes de ses clients, le Tribunal cherchera à améliorer la prestation de ses services clés au public et à améliorer l'accessibilité et l'efficacité de ses services en effectuant des modifications importantes de son site internet et par l'intermédiaire de liens d'internet.

**Entente cadre sur l'union sociale (ECUS)**

Le Tribunal d'appel des transports du Canada constitue le seul forum permettant aux titulaires du document de s'assurer d'avoir accès à un jugement indépendant régi par les principes de la justice naturelle. Le Canada compte environ 68 919 employés brevetés de l'aviation, 39 700 employés du secteur rail, environ 35 000 aéronauts immatriculés et 3 000 locomotives en service. À cause de ce volume, le nombre d'infractions devrait augmenter. Les mesures d'application de la loi relèvent de Transports Canada ce qui détermine alternativement la charge de travail dans le Tribunal. Les changements apportés par Transports Canada aux textes de la réglementation aérienne et rail affectent aussi le Tribunal, y compris la désignation de plusieurs infractions des textes désignés prévus au *Règlement de l'aviation canadien*.

### Section III : Plans et priorités par résultat stratégique

Le Tribunal d'appel des transports du Canada a remplacé le Tribunal de l'aviation civile établi à la partie IV de la *Loi sur l'aéronautique* en 1986. Sur la recommandation du ministre des Transports et en vertu de l'article 73 de la *Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada*, sanctionnée le 18 décembre 2001, chapitre 29 des Lois du Canada (2001), la Loi est entrée en vigueur le 30 juin 2003. Le Tribunal d'appel des transports du Canada, un tribunal multimodal ayant des compétences dans les secteurs aéronautiques et ferroviaire, et à une date ultérieure, s'étendra au secteur maritime. La *Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada* modifie le texte de la *Loi sur l'aéronautique*, la *Loi sur la marine marchande du Canada*, la *Loi sur la sûreté du transport maritime* et la *Loi sur la sécurité ferroviaire* afin d'établir la compétence et les pouvoirs de décision sous leur régime. La compétence du Tribunal s'étend au secteur ferroviaire, selon les dispositions à cet effet dans la *Loi sur l'aéronautique* et la *Loi sur la sécurité ferroviaire* (article 2 de la *Loi sur le Tribunal d'appel des transports du Canada*). Le Tribunal de l'aviation civile verra son mandat élargir pour agir à titre d'organisme multimodal de révision relativement à des décisions d'application des règlements et des mesures administratives prises en vertu de diverses lois fédérales sur les transports. C'est donc dire que la charge de travail du Tribunal augmentera d'avantage au cours des prochaines années, mais le secteur d'activités sera le même. Le siège du Tribunal se situe dans la région de la capitale nationale.

La tenue de colloques annuels par le Tribunal fait en sorte qu'il se compose de membres qualifiés en permettant de tenir leurs connaissances à jour et de discuter de modifications législatives. L'interaction entre les membres ainsi que les séances de jeux de rôles auxquelles ils participent leur permettent de prendre des décisions de façon consistante et de rédiger des décisions de qualité. Des représentants du milieu du transport participent à une discussion entre experts.

Le Tribunal continuera de rendre ses décisions rapidement, permettant ainsi à Transports Canada et à tout titulaire du document de mieux comprendre le résultat de l'affaire et, le cas échéant, de pouvoir prendre une décision en connaissance de cause quant à l'exercice de leur droit d'appel. En 2002-2003, le nombre de jours écoulés avant qu'une décision ne soit rendue après la fin d'une audience se chiffre en moyenne à 64 jours pour une révision et 80 jours pour un appel. En raison du plus grand nombre d'audiences et à cause du fait qu'elles soient plus complexes, les membres ont dû y consacrer du temps supplémentaire.

#### Modernisation de la fonction de contrôleur

La mise en oeuvre de la Modernisation de la fonction de contrôleur (MFC) continuera d'être prioritaire pour le Tribunal d'appel des transports du Canada. Le Tribunal continuera à travailler en partenariat avec trois agences quasi-judiciaires de petite taille telles que le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, le Tribunal de la concurrence et la Commission du droit d'auteur du Canada qui ont formé un groupe pluricellulaire pour mettre en oeuvre la MFC. La plupart des activités apparaissant au Plan d'action MFC du groupe pluricellulaire et au Plan d'action individuel du Tribunal ont été complétées pendant la période de 2003-2004. L'objectif pour l'exercice 2004-2005 sera axé sur le soutien de la MFC et la poursuite du travail entrepris en 2003-2004 lié à la mise en oeuvre des politiques de vérification interne et d'évaluation, le cadre de gestion intégrée du risque et les valeurs et l'éthique. De plus, le groupe pluricellulaire portera attention à la faisabilité du développement d'un cadre de mesure de rendement et de procéder à l'analyse des indicateurs de performance courants pour pouvoir en déterminer leur convenance.



## Section II : Raison d'être

La mission du Tribunal d'appel des transports du Canada est d'effectuer la révision des décisions d'application de la loi ou de délivrance des licences prises par le ministre des Transports. L'audience peut être faite à deux niveaux.

### Survivance de la planification (plan stratégique)

Notre organisation est financée au moyen de dépenses de fonctionnement. En supposant que la charge de travail puisse augmenter de jusqu'à 40 %, le Tribunal aura besoin d'un financement additionnel pour soutenir son mandat multimodal. Le défi le plus significatif que le Tribunal aura à surmonter sera sa transformation en un tribunal multimodal des transports lors de sa première année. La réorganisation du Tribunal résultera en une augmentation de sa charge de travail globale et exigera une extension de ses capacités dans des nouveaux domaines d'expertise. Il sera nécessaire de nommer d'autres membres, de leur donner une formation, d'embaucher d'autres gens et de donner un complément de formation au personnel actuel.

## DECLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 du Tribunal d'appel des transports du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
  - Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
  - Le document est complet et exact.
  - Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.
- La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : TAKE SMITH

Titre : PRÉSIDENTE & P.D.G.

Date : 7/30/2004

## Section I : Message de la présidente

J'ai l'honneur de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Tribunal d'appel des transports du Canada. Ce rapport reflète l'expérience acquise par le Tribunal, anciennement le Tribunal de l'aviation civile au cours d'une période de plus de 18 années d'activités.

Le Tribunal d'appel des transports du Canada est un organisme quasi-judiciaire établi en juin 2003 (LC 2001, ch. 29) pour prévoir un processus indépendant de révision à l'égard de certaines mesures administratives — notamment la suspension ou l'annulation des brevets, certificats et autres documents d'autorisation, la délivrance d'ordres de la sécurité ferroviaire et les sanctions administratives pécuniaires imposées — prises en vertu de diverses lois fédérales relatives au transport.

Le Tribunal exerce ses fonctions ouvertement et de façon équitable aux termes des règles d'équité et de justice naturelle. Il statue sur des questions qui produisent des effets importants sur les moyens de subsistance et sur les opérations du milieu de l'aviation, rail et marine en 2005-2006. Étant donné sa structure et le processus par lequel il tient ses audiences, le Tribunal est facilement accessible aux intéressés de ce milieu.

Les connaissances et la compétence des membres du Tribunal font ressortir leur indépendance par le fait qu'ils sont en mesure d'évaluer la validité des raisons pour lesquelles il est nécessaire d'appliquer la loi. Leurs connaissances et leur compétence ont aussi pour effet d'accroître la confiance que Transports Canada et les titulaires du document placent dans les décisions du Tribunal.

Les gains importants en efficacité ont été réalisés par le fait que le Tribunal et les parties comparaisant devant lui ont pu s'adapter au régime de mise en application des mesures de sécurité aérienne élaboré dans la *Loi sur l'aéronautique*, dans sa version amendée proclamée en 1986. Les parties comparaisant devant le Tribunal, y compris Transports Canada et les organisations représentant des titulaires du document, ont acquis de l'expérience et font preuve de discernement, ce qui a contribué fortement à rendre le processus de tenue d'audiences plus efficace, à obtenir des résultats équitables suite aux procédures et à assurer une légitimité du processus de mise en application dans l'ensemble.

En fonction du défi permanent de gérer sa charge de travail accrue, le Tribunal continuera au cours des prochaines années de concentrer ses efforts sur la réalisation de son mandat élargi. En reconnaissance de l'engagement des membres et du personnel face au mandat du Tribunal, je suis confiante que le Tribunal sera en mesure de relever les défis auxquels il sera confronté avec succès.



Faye Smith  
Présidente





## Table des matières

Section I : Message de la présidente .....	1
Section II : Raison d'être .....	3
Survol de la planification (plan stratégique) .....	3
Section III : Plans et priorités par résultat stratégique .....	4
Modernisation de la fonction de contrôleur .....	4
Gouvernement en direct .....	5
Entente cadre sur l'union sociale (ECUS) .....	5
Section IV : Organisation .....	7
4.1 Mandat, rôle et responsabilité .....	7
4.2 Responsabilisation .....	8
4.3 Renseignements détaillés sur les secteurs d'activités .....	8
4.4 Dépenses prévues de l'agence .....	9
Section V : Annexes .....	11
Tableau 5.1 : Coût net du programme pour l'année budgétaire .....	11
Section VI : Autres renseignements .....	13



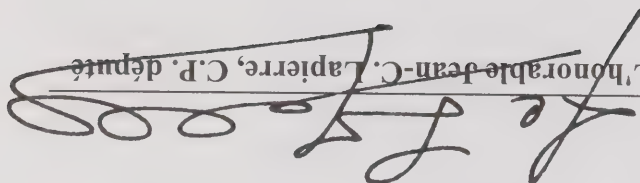


# Tribunal d'appel des transports du Canada

## Budget des dépenses 2004-2005

Un rapport sur les plans et priorités

Accordé

  
L'honorable Jean-C. Lapierre, C.P., député

## Les documents budgétaires

(Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.lbs-sct.gc.ca](http://www.lbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-78

ISBN 0-660-62566-0



# Tribunal d'appel des transports du Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





# Transportation Safety Board of Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS5

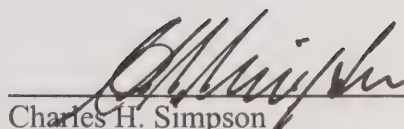
Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-73  
ISBN 0-660-62546-6

# Transportation Safety Board of Canada

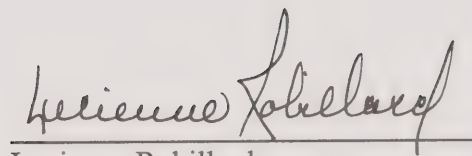
**2004-2005  
Estimates**

## **A Report on Plans and Priorities**



---

Charles H. Simpson  
Acting Chairperson  
Transportation Safety Board of Canada



---

Lucienne Robillard  
President  
Queen's Privy Council for Canada





## Table of Contents

<b>Section 1:</b>	<b>Chairperson's Message .....</b>	<b>1</b>
	<b>Management Representation Statement .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 2:</b>	<b>Raison d'être .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 3:</b>	<b>Planning Overview .....</b>	<b>5</b>
	3.1 - Key Co-Delivery Parties .....	5
	3.2 - Major Initiatives .....	6
	3.3 - Risks and Challenges .....	7
<b>Section 4:</b>	<b>Plans and Priorities .....</b>	<b>11</b>
	4.1 - Summary .....	11
	4.2 - Detailed Priorities for 2004-2005 .....	12
	4.3 - Government Initiatives and Priorities .....	15
	4.4 - Performance Indicators .....	16
<b>Section 5:</b>	<b>Organization .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 6:</b>	<b>Additional Information .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 7:</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>23</b>
	Departmental Planned Spending .....	23
	Net Cost of Program for the Estimates Year .....	24





## Section 1: Chairperson's Message

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) continues to enjoy a solid reputation, nationally and internationally, as a technically skilled and professional investigative organization. The publication of the Swissair Flight 111 accident investigation report in March 2003 has only reinforced that reputation. As one of only a few multi-modal safety investigation agencies in the world, the TSB pursues its mandate within a framework of independence which makes it a global leader in that regard.

Notwithstanding its successes, the TSB is committed to continuously enhancing its value to Canadians and to the world of transportation safety. It does so in keeping with the federal government's commitment to becoming more citizen-focussed, values-driven, results-oriented and dedicated to responsible spending. In the past few years, significant effort has been made to strengthen our management practices and refocus our products and services to better respond to stakeholder needs. These efforts are now producing concrete results, including the reduction of our backlog of investigations in process. As did my predecessor, I will ensure that the TSB remains focussed on improving its services to Canadians and its communications with stakeholders.

Our management team continues its commitment to a sustainable workforce and a responsive workplace. Over the coming year, priority will be given to ensuring the sustainability of our human resources. Our renewed investment in employee learning and well-being will be maintained as we implement the provisions of the new *Public Service Modernization Act*.

The TSB is a knowledge-based organization. We collect and analyze information, transform it to knowledge and communicate what we know. It is therefore imperative that the TSB maintain effective and efficient information management practices. During the past year, we launched a major project to review, update and modernize our information management practices and the enabling technology used by investigators. This project will continue as a major area of focus for the coming year. Once completed in 2006, it will enable the TSB to more effectively meet its current and future information management needs.

Once again, the TSB faces an ambitious agenda. I am confident our dedicated management team and employees will be up to the challenge and the TSB will continue making a significant contribution to transportation safety in Canada and abroad.

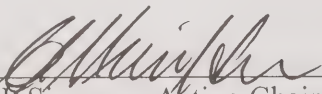
## MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Transportation Safety Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

  
\_\_\_\_\_  
Charles H. Simpson, Acting Chairperson

  
\_\_\_\_\_  
Date

## Section 2: Raison d'être

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) is an independent agency created in 1990 by an Act of Parliament (*Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act*). It operates at arm's length from other government departments and agencies such as Transport Canada, the Canadian Transportation Agency and the National Energy Board to ensure that there are no real or perceived conflicts of interest. Under the legislation, the TSB's only object is the advancement of transportation safety in the federally regulated elements of the marine, rail, pipeline and air transportation systems. This mandate is fulfilled by conducting independent investigations including, if necessary, public inquiries into transportation occurrences. The purpose of these investigations and inquiries is to make findings as to the causes and contributing factors of the occurrences and to identify safety deficiencies. As a result, recommendations may be made to improve safety and reduce or eliminate risks to people, to property and to the environment. The TSB has the exclusive authority to make findings as to causes and contributing factors when it investigates a transportation occurrence.

The jurisdiction of the TSB includes all transportation occurrences in or over Canada. The TSB may also represent Canadian interests in foreign investigations of transportation accidents involving Canadian registered, licensed or manufactured ships, railway rolling stock or aircraft. In addition, the TSB carries out some of Canada's obligations related to transportation safety at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Maritime Organization (IMO).

A transportation occurrence is any accident or incident associated with the operation of an aircraft, ship, railway rolling stock or pipeline. It also includes any hazard that could, in the Board's judgement, induce an accident or incident if left unattended.







## Section 3: Planning Overview

The TSB is primarily funded by Parliament through an operating expenditures vote and, as a departmental corporation, it has authority to spend revenues received during the year. The TSB operates within the context of Canada's very large, complex, dynamic and ever-changing transportation system. See the Transport Canada web site at [www.tc.gc.ca/pol/en/anre/Transportation\\_Annual\\_Report.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/en/anre/Transportation_Annual_Report.htm) and the National Energy Board site at [www.neb.gc.ca/energy/index\\_e.htm](http://www.neb.gc.ca/energy/index_e.htm) for more details.

### 3.1 Key Co-Delivery Parties

Many individuals and groups cooperate with the TSB in the fulfilment of its mandate. During the course of an investigation, the TSB interacts directly with:

- Individuals, such as survivors, witnesses and next-of-kin;
- Operators;
- Other organizations and agencies, such as coroners, police, manufacturers, owners and insurance companies; and
- Other federal government departments and agencies.

Their cooperation is essential to the conduct of the TSB's business, whether they contribute as providers of information or of support services. For more details on the investigation process, visit the TSB web site at [www.tsb.gc.ca/en/investigation\\_process/index.asp](http://www.tsb.gc.ca/en/investigation_process/index.asp).

The TSB is one of many Canadian and foreign organizations involved in improving transportation safety nationally and internationally. While it operates at arm's length from other federal departments involved in the transportation field, it can only succeed in fulfilling its strategic outcome through the actions of others. The TSB presents findings and makes recommendations that compel others to act, but has no formal authority to regulate, direct or enforce specific actions. This implies ongoing dialogue, information sharing and strategic coordination with organizations such as Transport Canada, National Energy Board and the Canadian Coast Guard. Similarly, the TSB must engage in ongoing dialogue and information sharing with industry and foreign regulatory organizations. Through various means, the TSB must present compelling arguments that will convince these "agents of change" to take action in response to identified safety deficiencies.

The TSB has established memoranda of understanding with a number of federal government departments for the coordination of activities and the provision of support services. These agreements provide the TSB with access to a range of support services which can rapidly supplement internal resources (e.g. assistance for the recovery of wreckage, the documentation of evidence, and the examination or testing of components). The agreements also define operating practices to ensure good coordination of activities

and to avoid potential conflicts that could arise from the simultaneous implementation of various organizational mandates. Such agreements are currently in place with National Defence, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Coast Guard, Human Resources and Skills Development Canada and the National Research Council. Similarly, the TSB has established strategic cooperation alliances with provincial and territorial coroners.

Further alliances have been established with the TSB's counterpart agencies in other countries, such as the United States, Australia, the Netherlands, France and the United Kingdom. The TSB cooperates on a reciprocal basis with foreign safety investigation agencies through the ad-hoc exchange of specialized services or the provision of assistance as a means of coping with capacity gaps. As one of the world leaders in its field, the TSB regularly shares its investigation techniques, methodologies and tools. For example, the Recorder Analysis and Playback System (RAPS), developed by the TSB for decoding and analysis of flight data recorders and cockpit voice recorders, is now being used in more than 10 countries to aid in safety investigations. Similarly, the TSB has contributed to the training of safety investigators from numerous countries either by integrating foreign investigators into its in-house training programs or by sending senior staff to teach abroad. The TSB also shares data and reports with sister organizations and participates in international work groups and studies to advance transportation safety.

## **3.2 Major Initiatives**

### **3.2.1 Reviewing Products and Services**

The Stakeholder Needs Analysis conducted in fiscal year 2002-2003 provided important insights into how TSB products and services are perceived. The TSB has been reviewing this information, with a view to better responding to the needs of its stakeholders. Particular focus is placed on improving the TSB's products/services mix, examining the contribution of safety issues investigations, and ensuring that our corporate communications plans focus on improving stakeholder awareness of the TSB's role, practices, products and services. In the coming year, the TSB will implement many of the changes required.

### **3.2.2 Catching Up**

Short-term supplementary funding was received from Parliament to address the following three resource pressure areas.

#### **Capital Asset Replacement**

The TSB was facing a significant capital asset "rust-out" as investments in this area were significantly reduced over the past 10 years to cope with budget cuts and other resource



pressures. The TSB has developed and is now implementing a multi-year asset replacement plan that is in line with normal asset life cycles. Keeping up to date with rapid technological changes and having access to current equipment will improve our capacity to meet our mandate, while maintaining our credibility and independence.

### Reducing Investigation Backlog

Short-term funding has been provided to help the TSB reduce its backlog of investigations in progress, without further reducing the intake of new investigations. These funds will allow the TSB to reduce investigations in process to a more manageable number and invest in various initiatives to cut the average time to complete investigations. Due to high costs, most reports have not been translated or widely distributed - therefore limiting the potential for safety awareness and action by change agents. The funds will also be used to translate and publish these reports on the TSB web site.

### Modernizing Information Management

The TSB has a well-documented need for an integrated information management solution that supports business requirements and provides for electronic records management. A plan is being created for the development of the next generation of business applications. By redesigning these applications to make better use of new technologies and improve management of electronic information in all forms (e.g. images, sound recordings and documents), the TSB can provide more effective and integrated tools for investigators, become more efficient in producing investigation reports and create long-term sustainability of its information systems.

## **3.3 Risks and Challenges**

The TSB faces many risks and challenges which could have a potentially significant impact on the organization's ability to fulfil its mandate. Recent announcements regarding Government expenditure controls and the new expenditure review process will require flexibility among TSB managers who must adapt to evolving accountability and management demands. Managers at all levels within the organization will be expected to manage risks by applying established management principles. The most important challenges are described in the following paragraphs.

### **3.3.1 Providing Information in a Timely Manner**

The TSB has a variety of stakeholders and clients with diverse information needs. The Stakeholder Needs Analysis conducted in 2002-2003 provided important insights. Initial feedback indicated a preference for shorter more timely reports and a belief that safety information could be made available to stakeholders earlier and more effectively. The

challenge is to respond to these needs within available resources. The ability to provide the information required by stakeholders, the industry and the public, when they need it, is key to successfully achieving the TSB's mandate.

### **3.3.2 Maintaining a Discernable Edge in our Investigative and Technical Knowledge and Skills**

The success of the TSB and its credibility as an organization depends largely on the expertise, professionalism and competence of its employees. Rapid technological changes in the transportation industry, along with the development of new materials, are making the task of investigation and safety analysis increasingly more complex and specialized. The TSB must not only maintain an appropriate capital asset infrastructure, but must keep up its technical expertise and knowledge base in order to maintain credibility within the industry. In recent years, the TSB has made a concentrated effort to "catch up" on essential training for employees and managers to ensure they have the knowledge and skills to meet mandatory job requirements. However, the challenge of retaining technical currency requires ongoing attention.

### **3.3.3 Maintaining a Healthy, Representative and Motivated Workforce**

In order to be successful, the TSB must recruit, train, develop and retain highly motivated and competent people. As a federal government organization, the TSB must also strive to achieve a diverse workforce representative of the Canadian population. However, the TSB has experienced significant staff turnover and it is expected that more will leave due to retirement or other career opportunities. Heavy workload, limited career development and limited advancement opportunities are some of the reasons given for staff departures. The challenge for the organization is to make the TSB as responsive as possible to employee career needs and aspirations, thereby encouraging people to remain with the organization for longer periods. Many of these issues were reinforced in the 2002 Public Service Employee Survey.

### **3.3.4 Achieving Excellence in Information Management**

The TSB's primary products are information and knowledge. The effectiveness and value of the TSB is its ability to collect and analyze factual information and to communicate new knowledge to those who need it. It is crucial that the TSB manage information in a responsive and timely way. However, it continues to struggle with the storage, retrieval, analysis and sharing of information used to support its business processes. With special funding received for the renewal of information management systems, it is expected that the TSB will adopt better tools to control where its information is gathered, created and stored. By making better use of current applications and technologies, the TSB will be better positioned to provide more effective and integrated tools to its investigators and to implement a more efficient process for producing investigation reports.

### **3.3.5 Improving Communications**

An important preoccupation for the TSB is communications at all levels. TSB employees and stakeholders have told us that the organization needs to improve its internal and external communications capabilities. Internal communications have become increasingly important in recent years as the TSB continues to manage its change agenda. At a minimum, managers at all levels are expected to communicate with employees in an open and collaborative manner in order to implement organizational goals and objectives. Employees, in turn, are expected and encouraged to provide managers with suggestions/feedback and to share important information within the organization. With respect to external communications, the absence of a comprehensive communications strategy has presented a significant challenge for the TSB. Without a corporate and holistic plan, communications activities and efforts may have had less impact in terms of consistent messages and informing stakeholders. Sustained efforts are required to complete the development and implementation of strategic communications plans and strategies.





## Section 4: Plans and Priorities

### 4.1 Summary

The TSB is committed to providing Canadians with advancements in transportation safety through independent, objective and timely investigations and resulting analysis of safety failures in the federally regulated transportation system. The TSB's success will be demonstrated by:

- Increased and justified public confidence in the safety of the transportation system;
- Timely implementation of appropriate safety actions;
- Increased awareness of safety issues and a strengthened safety culture on the part of government, industry and the public;
- Increased level of safety through the reduction of risk; and
- Effective organizational performance.

The following table summarizes the financial resources allocated to the four departmental priorities for 2004-2005 and to the ongoing day-to-day operations.

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources* (\$000)	Type of Priority
Advancement of Transportation Safety	1) Improving Service Delivery	2,008	ongoing
	2) Improving Communications	156	new
	3) Sustainable Human Resources	272	new
	4) Information and Technology Management	1,097	ongoing
	5) Ongoing Activities	30,191	ongoing
	<b>Total</b>	<b>33,724</b>	

\* Includes funding received from Parliament to address resource pressures.

The TSB has developed a Business Plan which describes the 2004-2005 priorities in greater detail. Resources are allocated to specific initiatives, responsibilities are clearly defined and timelines are established. A copy of the Business Plan can be found on the TSB web site at [www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp](http://www.tsb.gc.ca/en/publications/index.asp).

Progress against the Business Plan will be continuously monitored and reported to the TSB Senior Management Committee on a regular basis. Senior managers also provide regular updates on the projects for which they are responsible. Progress will be measured in a comprehensive manner at year-end and results will be reported in the Departmental Performance Report. The TSB is also implementing a balanced scorecard performance management framework to track performance from four perspectives: financial; client/stakeholder; internal business process; and learning and growth. This new tool will assist TSB management in measuring results and progress towards the achievement of its strategic outcome. It will also be used to measure organizational performance in next year's Departmental Performance Report.

## **4.2 Detailed Priorities for 2004-2005**

Based on the risks identified and on input received from managers and staff, the TSB has identified four priorities. All are strategic investments aimed at finding ways to enhance the TSB's relevance, its contribution to advancing transportation safety in Canada and internationally, and its strength from within. The first two priorities – Improving Service Delivery and Improving Communications – are directly linked to our external products, while Sustainable Human Resources and Information and Technology Management will advance our internal performance. The four priorities are described briefly in the following paragraphs.

### **4.2.1 Improving Service Delivery**

Improving service delivery has once again been identified as a priority for 2004-2005. Occurrence reports continue to require extensive time to complete, and as a result do not always meet stakeholder needs. Stakeholders believe that safety information could be made available to them earlier and more effectively. Through better definition or redesign of our products and services, a reduction of backlogs and the development of better information management practices and systems (see Sub-section 4.2.4), it is expected that the TSB will provide better service to the public and to its stakeholders.

The TSB's relevancy and effectiveness is often measured by the quality and timeliness of its investigations, reports and safety products. Through special short-term funding from Parliament, the TSB is implementing a plan to reduce the backlog of investigations in progress, without further reducing the intake of new investigations. This investment will enable the TSB to reduce the backlog from 160 investigations in process (on January 1, 2003) to about 100 and improve the average time in process by 10% (approximately 60 days) by the end of fiscal year 2004-2005. A plan will also be developed to ensure the sustainability of our program within its approved resource base after the temporary funds run out. Given that there is a high level of public interest in and demand for investigations, the TSB must strive to balance the workload it undertakes with the capacity it has to deliver on its commitments.



In 2004-2005, additional investigator workshop activities will be instituted to further develop the core competencies of our investigators and focus on the consistent application of investigative methodologies, guidelines, policies and practices. It is expected that these activities will improve the efficiency and effectiveness of TSB products in terms of timeliness and quality by ensuring better relations with stakeholders, promoting the efficient utilization of resources and reducing unnecessary workload for employees. It will also contribute to the improvement of internal communications.

Other activities planned for the coming year include the review and update of *Manuals of Investigation* to reflect current business practices and an internal audit of the application of the TSB's Integrated Safety Investigation Methodology.

#### **4.2.2 Improving Communications**

Improving communications with employees, stakeholders and the public is another priority for 2004-2005. The Stakeholder Needs Analysis done in 2002-2003 confirmed a limited awareness of the TSB's role, practices, products and services among stakeholders. As a result, the full potential of the TSB's work was not realized. The TSB will seek to improve its external communications and increase public awareness of its mission and mandate by implementing redesigned communications products distributed through a proactive outreach program. As well, a corporate communications plan was developed during the 2003-2004 fiscal year outlining the various roles and responsibilities in this area. The plan established a framework from which communications activities can be undertaken. The implementation of this plan will ensure that the TSB communicates in a focussed and proactive manner. Further, the TSB is contributing to a local initiative in British Columbia aimed at promoting safety awareness and fostering safe operating practices in the marine community. In the short term, such programs will increase the public's awareness of the role, mission and mandate of the TSB. The longer term impact will be enhanced understanding of, and support for, actions to address safety deficiencies identified through the TSB's program.

The TSB must also improve its internal communications by ensuring that communications efforts with employees are meaningful. Both managers and staff share responsibility when it comes to internal communications. Employees must have the means to voice their ideas, concerns and suggestions. Just as importantly, managers must keep employees informed about goals, priorities, developments, changes or other initiatives affecting their work. As the TSB moves forward with its change agenda and the renewal of its management practices, it will be important that messages from the management table reach employees to keep them informed on issues relating to the TSB's agenda and direction. An audit of internal communications activities will be completed this year, and will provide management valuable insight to guide future plans and activities in this area.

### **4.2.3 Sustainable Human Resources**

The TSB must be able to recruit on a timely basis and retain competent and dedicated employees. This increasingly requires a work environment conducive to learning and development for all staff and managers. A renewed focus will be placed on more strategic management of human resources through the development of human resources plans and a revised performance management and evaluation system, and the implementation of a succession planning process.

In 2004-2005, every manager and employee will be given the opportunity to develop a learning plan and to have their performance assessed annually, providing valuable information for training and/or personal development. Managers will also be provided with the knowledge and skills required to enable them to effectively assume their delegated responsibilities for human, financial and materiel resources management.

In the coming fiscal year, the organization will also implement the staffing, labour relations and learning provisions of the *Public Service Modernization Act*. In cooperation with central agencies and with the involvement of the management team, the TSB will develop an implementation/transition plan that includes the change management processes required to efficiently implement the various components of the human resources management modernization.

### **4.2.4 Information and Technology Management**

Initiated in April 2003, the Transportation Investigation Information Management System (TIIMS) project will continue over the next two fiscal years to further define the architecture and design of the system prototype. TIIMS aims at building stronger information management practices that support investigations and the communication of safety deficiencies in all the modes. Further, it will:

- Make better use of new technologies;
- Provide integrated tools for investigators;
- Create a more efficient process for producing reports; and
- Ensure the long-term sustainability of departmental information systems.

In the 2004-2005 fiscal year, TIIMS will set the framework and foundation for consistent information management practices throughout the TSB. More specifically, the project will focus on the development of an electronic documents management system that will allow geographically dispersed teams to view all electronic material related to an occurrence. The system will also aid in the development of a content management and publishing solution that will allow investigators to concentrate on content and not formatting. Further, it will provide a redesign of tools to support the Integrated Safety

Investigation Methodology thereby reducing the need for duplicate data entry. It is estimated that TIIMS will free-up 20 to 30% of investigator time leading to better productivity. Full implementation of TIIMS is scheduled for 2006-2007.

### **4.3 Government Initiatives and Priorities**

The February 2004 Speech from the Throne outlined the three broad elements of the government's agenda: bolstering Canada's social foundation; building a 21<sup>st</sup> century economy; and ensuring Canada's role in the world as one of influence and pride. The TSB will contribute to the achievement of the government's agenda by the efficient conduct of its activities and the provision of timely safety information to industry and to the Canadian public. This will ensure a continued high level of public confidence in the safety of the transportation industry, which constitutes a vital element of Canada's economic activities. Furthermore, the TSB will contribute to Canada's global presence through its activities by sharing safety information broadly, providing specialized assistance, and sharing tools and techniques with other countries.

The Prime Minister and the President of the Treasury Board have recently announced a series of measures focussed on improving ethics, responsibility and accountability within government and the public service. The TSB is actively engaged in the implementation of these improvement initiatives and will continue to implement changes in a proactive manner.

Modern comptrollership and the implementation of the Treasury Board Secretariat's *Management Accountability Framework* form an integral part of the TSB's efforts to improve organizational effectiveness. The 2001 Comptrollership Capacity Assessment indicated a number of issues to be addressed in order to achieve a state of modern management. See the TSB web site at [www.tsb.gc.ca/en/publications/Mod\\_Comp/2002/Mod\\_Comp\\_2002.asp](http://www.tsb.gc.ca/en/publications/Mod_Comp/2002/Mod_Comp_2002.asp) to view the assessment report. Since then, the TSB has made significant progress towards becoming a better managed organization by integrating modern management projects and activities in its annual Business Plan and in the day-to-day management activities.

The TSB undertook an important management culture change and is committed to further develop and refine its management practices and controls. The Management Accountability Framework is the primary tool used to provide assurance to the TSB management team that the organization is on the right course. As a first step, the TSB has mapped its Business Plan activities against the Management Accountability Framework and ensured the existence of a good correlation between these activities and the areas identified by management as needing particular attention. Secondly, TSB senior management has recently decided to create a permanent corporate planning and reporting position. Once done, this new position will act as the focal point for ongoing performance planning, reporting and management activities.



TSB management has initiated an ongoing internal dialogue with staff on values and ethics. Senior management is reviewing internal governance and addressing specific issues identified during the past year. The TSB is also currently working on the implementation of proactive disclosure of information on its departmental web site.

Over the coming year, the TSB will continue its active participation and leadership in various small agency networks. This participation permits collaboration with other small federal organizations to share best practices, find common solutions to management issues, and partner with others on specific initiatives to reduce costs and duplication of efforts. For example, in 2004-2005 the TSB will continue to lead the small agency initiative on the improvement of reporting to Parliament and central agencies while minimizing the burden on the reporting organizations.

Another government priority is the implementation of the *Public Service Modernization Act*. The TSB recognizes this important government initiative and has fully integrated it with its own priority on Sustainable Human Resources. Sub-section 4.2.3 describes the TSB activities related to this initiative.

Although the TSB no longer has a distinct Government On-Line initiative, a project was undertaken last year in partnership with Transport Canada to improve the mechanism by which transportation safety data is shared. The objective of this project was to facilitate public access to this data. There are now plans to implement a service for on-line queries of TSB occurrence information databases during 2004-2005. In 2003-2004, an assessment of our newly redesigned web site was done to evaluate its compliance with standards of accessibility for government web sites. Identified areas of non-compliance will be corrected during the coming year, as part of our ongoing web site maintenance.

#### **4.4 Performance Indicators**

As noted previously, the TSB has developed a balanced scorecard that will be used to measure organizational performance. This scorecard will provide performance information from four different perspectives: financial; client/stakeholder; internal business processes; and learning and growth.

The financial perspective will make linkages between operational and financial results. Financial ratio analysis will be used to evaluate the return on investments in investigations and in major projects. Financial results will also be benchmarked between modes and with other safety investigation organizations.

The client/stakeholder perspective will measure TSB performance through stakeholder feedback and stakeholder action. First, stakeholder awareness and satisfaction will be measured through formal and informal processes. Then, stakeholder action based on the

TSB's work will be measured by tracking responses to TSB recommendations and safety actions taken. Finally, the TSB will continue to measure transportation occurrence rates as an ultimate measure of achievement of its strategic outcome.

Through the internal business processes perspective, the TSB will measure its results against the specific backlog reduction commitments made to Parliament when additional resources were requested. The TSB will also introduce the use of productivity ratio analysis and benchmark results between modes, as well as with other safety investigation organizations.

Under the learning and growth perspective, the TSB will measure employee satisfaction, investments in employee training and employee attrition rates. The TSB will also assess its progress on the implementation of the Human Resources Modernization Agenda. Finally, the TSB will assess its management capacity against the Treasury Board's Management Accountability Framework (MAF).

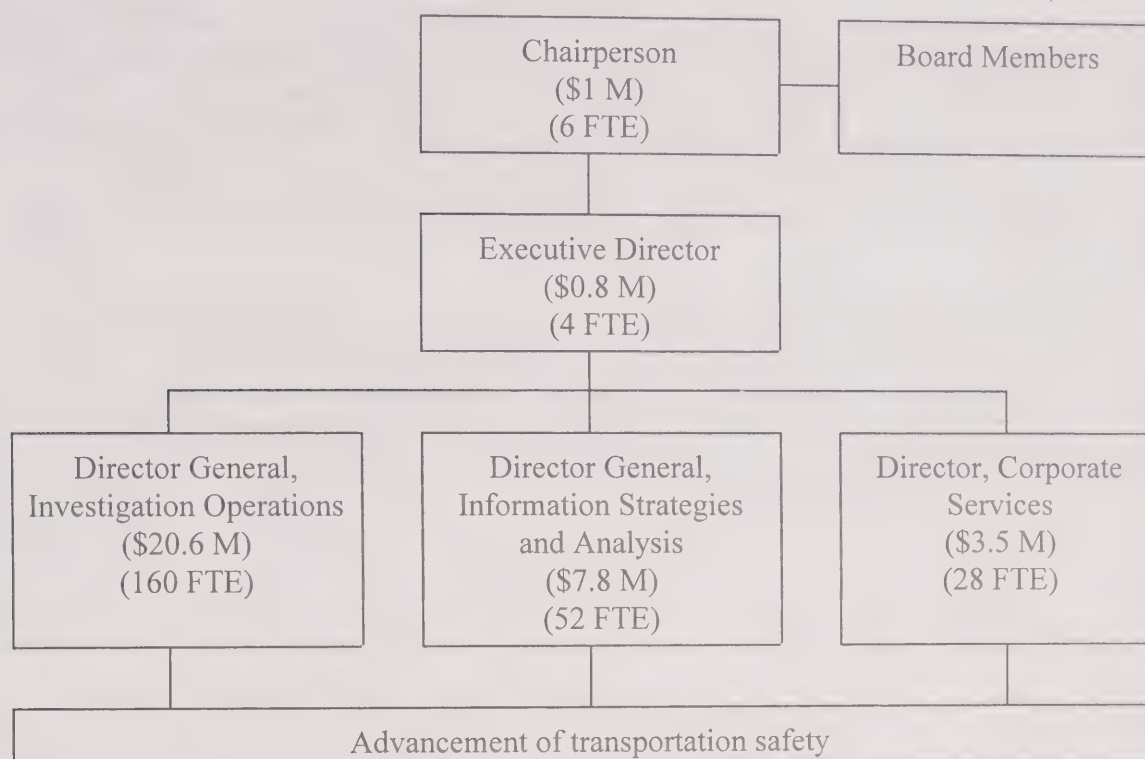
The following table summarizes the key performance indicators included in the scorecard with appropriate links to the current year priorities.

<b>Perspective</b>	<b>Performance Indicators</b>	<b>Link to Priorities</b>
<b>Financial</b>	Cost of investigations	ongoing ops
	Cost of backlog reduction	improving service delivery
	Cost of Business Plan projects	all five priorities
<b>Client/Stakeholder</b>	Stakeholder awareness	improving communications ongoing ops
	Stakeholder satisfaction (quality + timeliness)	improving service delivery ongoing ops
	Responsiveness to TSB recommendations	ongoing ops
	Timely safety actions taken per investigation	ongoing ops
	Occurrence rates	ongoing ops
<b>Internal Business Processes</b>	Reduction of investigations in process to 100	improving service delivery
	Reduction of average time in process by 10% or 60 days	improving service delivery
	Posting of reports on web site	improving service delivery
	Investigations started and completed per investigator	improving service delivery ongoing ops
	TIIMS deliverables	IM/IT management
<b>Learning &amp; Growth</b>	Employee satisfaction	improving communications sustainable HR
	Investment in training per person	sustainable HR
	Employee attrition rates	sustainable HR
	HR modernization deliverables	sustainable HR
	MAF implementation	ongoing ops



## Section 5: Organization

The TSB's Planning, Reporting and Accountability Structure identifies a single business line: the advancement of transportation safety. The TSB reports annually to Parliament on its activities, findings and recommendations through the President of the Queen's Privy Council. The Chairperson, assisted by the Executive Director and three senior managers, is responsible for all activities associated with this business line.



The Chairperson and Executive Director contribute to the advancement of transportation safety through the provision of leadership and vision, as well as the strategic management of all activities of the TSB. They also contribute by establishing strategic alliances with key stakeholders, client groups and change agents, and the communication of key safety messages through stakeholder outreach activities.

The Board contributes to the advancement of transportation safety through the review, approval and public communication of occurrence reports and safety recommendations. The Board also contributes to the communication of key safety messages through stakeholder outreach activities.

The Investigation Operations Directorate contributes to the advancement of transportation safety through the investigation of occurrences. It does so by assessing all occurrences and investigating those with the greatest potential for reduction of risks. The directorate's work is focussed on the collection and analysis of information, the drafting of reports and recommendations, the tracking and assessment of safety actions taken, as well as ongoing communication with the transportation safety community. The directorate maintains a highly qualified staff of investigators who are experts in aviation, marine, rail or pipeline operations, engineering and other specialists, and investigation support staff.

The Information Strategies and Analysis Directorate contributes to the advancement of transportation safety through information. It does so by developing, managing and providing data, information, analysis and technology products and services. The directorate contributes to investigations by providing human performance and statistical analysis, and by making available reliable and accessible information. The directorate also contributes through the coordination of report production and communication activities.

The Corporate Services Branch contributes to the advancement of transportation safety through the provision of sound corporate planning, financial, human resources, administrative and materiel management services. The branch also contributes by promoting modern management practices and ensuring that the TSB complies with all government policies and directives.

## Section 6: Additional Information

Additional information about the Transportation Safety Board of Canada and its activities is available on the TSB web site at **[www.tsb.gc.ca](http://www.tsb.gc.ca)** or by contacting us at:

### **Transportation Safety Board of Canada**

200 Promenade du Portage

4<sup>th</sup> Floor

Gatineau, Quebec

K1A 1K8

telephone: (819) 994-3741

facsimile: (819) 997-2239





## Section 7: Annexes

### Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004*	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	25,713	30,055	27,778	27,778
Non-Budgetary Main Estimates (gross)				
Total Main Estimates	25,713	30,055	27,778	27,778
<i>Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates)**</i>	7,237	322	90	90
<b>Net Planned Spending</b>	32,950	30,377	27,868	27,868
Plus: Cost of services received without charge	3,105	3,347	3,260	3,259
<b>Net Cost of Program</b>	36,055	33,724	31,128	31,127

<b>Full-Time Equivalents</b>	238	250	235	235
------------------------------	-----	-----	-----	-----

\*Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year. Includes a planned surplus of \$700,000 at year-end.

\*\*Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates, and include transfers from Treasury Board Votes and Supplementary Estimates.

In 2003-2004, the TSB has received approval for a number of adjustments to its Main Estimates. These adjustments include: \$3,853,000 for short-term resource pressures; \$2,139,000 for collective bargaining and \$636,000 for related Employee Benefit Plan adjustments; \$113,000 for Modern Comptrollership initiatives; \$50,000 for internal audit; \$110,000 for the spending of proceeds from the disposal of surplus assets; and the carry forward of the previous year's surplus in the amount of \$1,036,000.

The current TSB reference levels, as stated in the Main Estimates, are approximately \$30.4 million. In the following year, these reference levels will decrease to approximately \$27.9 million and remain at that level on a permanent basis thereafter. This decrease relates to the sun-setting of incremental funding approved to deal with specific program integrity issues. In 2002-2003, 2003-2004 and 2004-2005 short-term funding/staff was approved to reduce the backlog of investigations in process, catch up on information management issues and address capital asset rust-out problems.

## Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	Total
Net Planned Spending	30,377
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	1,755
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	1,524
Workers' compensation coverage provided by Human Resources and Skills Development Canada	18
Audit services provided by the Office of the Auditor General	50
	3,347
2004-2005 Net Cost of Program	33,724







## Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues		30 377
<i>Plus : Services reçus sans frais</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 755	
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor	1 524	
Protection des accidents du travail assurée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada	18	
Services de vérification fournis par le Bureau de la vérificatrice générale du Canada	50	
	3 347	
Coût net du programme pour 2004-2005		33 724

Les niveaux de référence actuels du BST tels qu'indiqués dans le Budget principal des dépenses sont d'environ 30,4 millions de dollars. Au prochain exercice, ces niveaux de référence diminueront à environ 27,9 millions de dollars et demeureront à ce niveau sur une base permanente par la suite. Cette baisse découle de l'élimination du financement temporaire approuvé en vue de régler certains problèmes en matière d'intégrité des programmes. En 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005, du financement et l'embauche de personnel à court terme ont été approuvés pour réduire l'arriéré des enquêtes en cours, pour mettre à jour la gestion de l'information et pour régler des problèmes de détérioration des immobilisations.



## Section 7 : Annexes

### Dépenses prévues de l'organisme

Prévisions des dépenses	2003-2004* dépenses	2004-2005 prévues	2005-2006 prévues	2006-2007 prévues	(en milliers de dollars)	
					Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)
	25 713	30 055	27 778	27 778	Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)
					Total du Budget principal des dépenses	
	7 237	322	90	90	Rajustements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)**	
	32 950	30 377	27 868	27 868	Dépenses nettes prévues	
	3 105	3 347	3 260	3 259	Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	
	36 055	33 724	31 128	31 127	Coût net du programme	

\* Correspond aux meilleures prévisions des dépenses totales prévues d'ici la fin de l'exercice financier et comprend un surplus budgétaire prévu de 700 000 \$.

\*\* Les rajustements sont nécessaires pour tenir compte des approbations obtenues depuis la présentation du Budget principal des dépenses et comprennent des transferts en provenance des Crédits du Conseil du Trésor et des Budgets supplémentaires.

En 2003-2004, le BST a obtenu les approbations pour certains rajustements à son Budget principal des dépenses. Ces rajustements comprennent le montant de 3 853 000 dollars alloué pour combler les besoins à court terme en matière de ressources, le montant de 2 139 000 dollars alloué pour la négociation collective, le montant de 636 000 dollars alloué pour les redressements connexes des régimes d'avantages des employés, le montant de 113 000 dollars alloué pour les initiatives de la fonction de contrôleur moderne, le montant de 50 000 dollars alloué pour la vérification interne, le montant de 110 000 dollars alloué pour la dépense des produits de la vente de biens excédentaires et le report de l'excédent des exercices précédents d'un montant de 1 036 000 dollars.



## Section 6 : Renseignements supplémentaires

Pour des renseignements complémentaires sur le BST et ses activités, consultez notre site à l'adresse [www.tsb.gc.ca](http://www.tsb.gc.ca). Vous pouvez également nous joindre à l'adresse et aux numéros suivants :

**Bureau de la sécurité des transports du Canada**  
200, promenade du Portage  
4<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec)  
K1A 1K8

Téléphone : (819) 994-3741

Télécopieur : (819) 997-2239



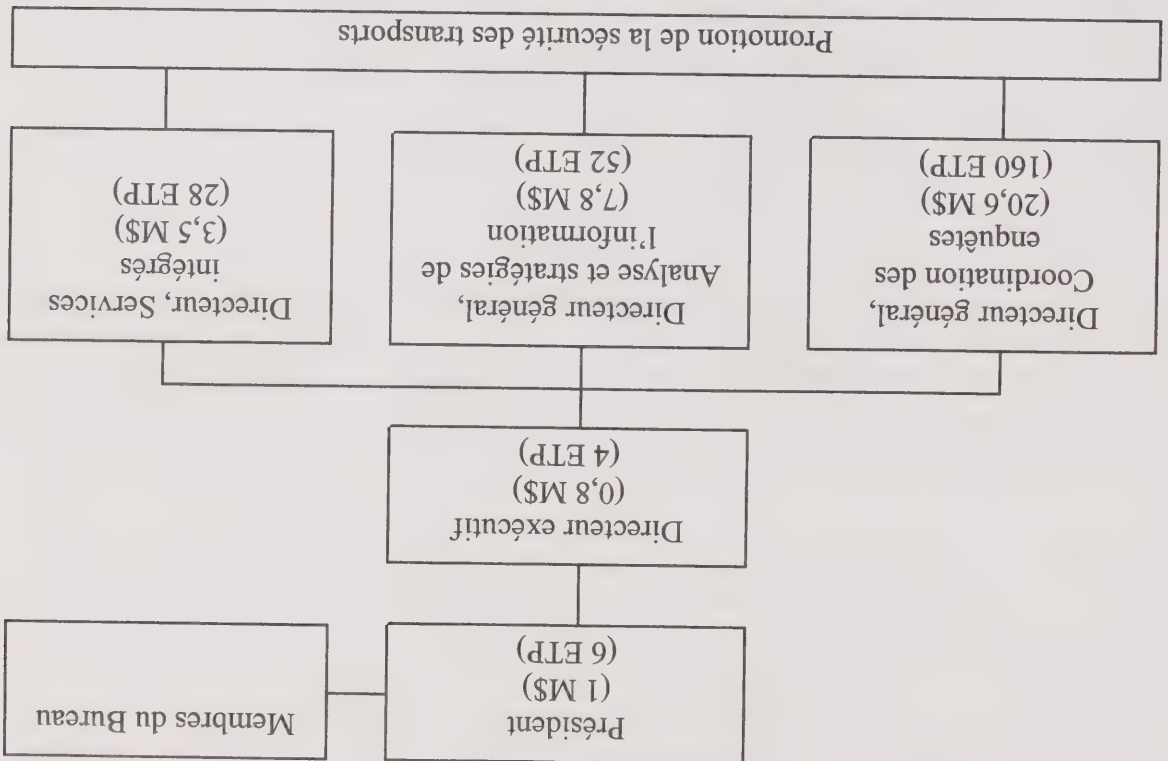
La Direction de la coordination des enquêtes contribue à la promotion de la sécurité des transports par ses enquêtes sur les événements, en évaluant tous les événements et en faisant enquête sur ceux qui offrent le plus grand potentiel de réduction des risques. Les efforts de cette direction générale sont axés sur la collecte et l'analyse de données, sur la rédaction de rapports et de recommandations, sur le suivi et l'évaluation des mesures de sécurité prises, et sur le maintien des communications avec la communauté des transports. La Direction compte des enquêteurs hautement qualifiés qui sont des experts dans les secteurs opérationnels du transport aérien, maritime, ferroviaire et par pipeline, des ingénieurs et d'autres spécialistes, ainsi que du personnel de soutien aux enquêtes.

La Direction générale de l'analyse et des stratégies de l'information contribue à la promotion de la sécurité dans les transports en communiquant de l'information. Elle étudie, gère et fournit des produits et des services de données, d'information, d'analyse et de technologie. La Direction contribue aux enquêtes en fournissant des analyses sur la performance humaine et des statistiques, et en fournissant des données fiables et accessibles. La Direction générale participe aussi à la coordination des activités de production et de communication des rapports.

La Direction des services intégrés contribue à la promotion de la sécurité des transports en fournissant des services de planification ministérielle, de gestion financière, de gestion des ressources humaines, de gestion administrative et de gestion du matériel. La Direction participe aussi à la promotion des pratiques de gestion moderne et aux efforts visant à assurer la conformité du BST à toutes les politiques et directives gouvernementales.

## Section 5 : Organisation

La structure de planification, de présentation des rapports et de responsabilisation du BST définit un seul secteur d'activité : la promotion de la sécurité des transports. Le BST présente des rapports annuels au Parlement sur ses activités, ses résultats et ses recommandations par l'entremise de la présidente du Conseil privé de la Reine. Le président, secondé par le directeur exécutif et trois hauts gestionnaires, est responsable de toutes les activités associées à ce secteur d'activité.



Le président et le directeur exécutif contribuent à la promotion de la sécurité dans les transports en fournissant du leadership et une vision et en assurant la gestion stratégique de toutes les activités du BST. Ils contribuent aussi à la réalisation de cet objectif en établissant des alliances stratégiques avec des parties intéressées, des groupes de clients et des agents de changement, et en communiquant des messages importants sur la sécurité par l'entremise d'activités de relations externes avec les parties intéressées.

Le Bureau contribue à la promotion de la sécurité des transports par l'examen, l'approbation et la diffusion publique de rapports d'enquête sur les événements et de recommandations de sécurité. Le Bureau contribue aussi à la diffusion de messages de sécurité importants par ses activités de relations publiques auprès des parties intéressées.





<b>Perspective</b>	<b>Indicateurs de rendement</b>	<b>Lien avec les priorités</b>
<b>Finances</b>	Coût des enquêtes	Activités continues
	Coût de la réduction de l'arrière des enquêtes en cours	Amélioration de la prestation des services
	Coût des projets du plan d'activités	Les cinq priorités
<b>Clients et personnes intéressées</b>	Sensibilisation des personnes intéressées	Amélioration des communications: activités continues
	Satisfaction des personnes intéressées (qualité et rapidité)	Amélioration de la prestation des services; activités continues
	Réceptivité aux recommandations du BST	Activités continues
	Mesures de sécurité prises à point nommé par enquête	Activités continues
	Taux d'événements de transport	Activités continues
<b>Processus opérationnels internes</b>	Réduction du nombre d'enquêtes en cours à 100	Amélioration de la prestation des services
	Réduction du temps moyen du processus de 10 % ou 60 jours	Amélioration de la prestation des services
	Affichage des rapports sur le site Web	Amélioration de la prestation des services
	Enquêtes commencées et terminées par enquêteur	Amélioration de la prestation des services; activités continues
	Réalisations attendues du projet AGILE	Gestion de l'information / technologie de l'information
<b>Apprentissage et croissance</b>	Satisfaction des employés	Amélioration des communications; ressources humaines durables
	Investissement dans la formation par personne	Ressources humaines durables
	Taux d'attrition des employés	Ressources humaines durables
	Réalisations attendues de la modernisation des ressources humaines	Ressources humaines durables
	Mise en oeuvre du Cadre de responsabilisation de gestion	Activités continues

En ce qui concerne l'apprentissage et la croissance, le BST mesurera la satisfaction du personnel, l'investissement dans la formation des employés et les taux d'attrition de l'effectif. Le BST évaluera également son progrès dans le cadre de la mise en œuvre du programme de modernisation des ressources humaines. Enfin, le BST évaluera sa capacité de gestion dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le tableau ci-après présente les principaux indicateurs de rendement qui font partie du tableau de bord ainsi que les liens avec les priorités de l'exercice en cours.

Même si le BST n'a plus d'initiative Gouvernement en direct distincte, il a entrepris l'an dernier un projet en partenariat avec Transports Canada en vue d'améliorer le mécanisme de diffusion des données sur la sécurité des transports. L'objet du programme est de permettre au public d'accéder plus facilement aux données. Le BST a aussi élaboré des plans en vue d'offrir, en 2004-2005, un service de demandes de renseignements en direct qui utilisera les bases de données du BST sur les événements. En 2003-2004, on a fait une évaluation pour vérifier si notre nouveau site Web était conforme aux normes d'accessibilité des sites Web du gouvernement. Les points non conformes décelés seront corrigés au cours de l'exercice 2004-2005 dans le cadre de l'entretien normal du site.

#### 4.4 Indicateurs de rendement

Comme on l'a vu précédemment, le BST s'est engagé à mettre au point un tableau de bord équilibré qui servira à mesurer le rendement organisationnel. Ce tableau tiendra compte du rendement selon quatre points de vue : les finances, les clients et les personnes intéressées, les processus opérationnels internes, l'apprentissage et la croissance.

Du point de vue des finances, des liens seront établis entre les résultats financiers et les résultats opérationnels. Une analyse des ratios financiers sera utilisée pour évaluer le rendement du capital investi dans les enquêtes et les gros projets. On se servira également des résultats financiers comme point de comparaison entre les modes de transport et avec d'autres bureaux d'enquêtes.

Pour ce qui est du point de vue des clients et des personnes intéressées, on se servira des commentaires et des mesures prises par les personnes intéressées pour mesurer le rendement du BST. Premièrement, on évaluera la sensibilité et la satisfaction des personnes intéressées au moyen de processus formels et informels. Ensuite, on évaluera les mesures que les personnes intéressées ont prises en fonction des travaux du BST en vérifiant les réponses aux recommandations du BST et les mesures de sécurité prises. Enfin, le BST continuera de mesurer les taux d'événements de transport et s'en servira à titre d'ultime mesure de réussite par rapport au résultat stratégique prévu.

Dans le cas des processus opérationnels internes, le BST mesurera ses résultats avec les engagements précis qu'il a pris en vue de réduire le nombre d'enquêtes en cours lorsqu'il a demandé des ressources supplémentaires au Parlement. Le BST instaurera également l'utilisation d'une analyse de ratio de productivité et de comparaison entre les modes de transport, ainsi qu'avec d'autres bureaux d'enquêtes.



La fonction de contrôleur moderne et la mise en oeuvre du Cadre de responsabilisation de gestion du Secréariat du Conseil du Trésor font partie intégrante des efforts du BST visant à améliorer l'efficacité de l'organisme. Le rapport d'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne de 2001 a révélé qu'il restait certains problèmes à régler pour assurer une gestion moderne. Pour consulter le rapport d'évaluation de 2002, rendez-vous à [www.tsb.gc.ca/fr/publications/Mod\\_Comp/2002/Mod\\_Comp\\_2002.asp](http://www.tsb.gc.ca/fr/publications/Mod_Comp/2002/Mod_Comp_2002.asp). Depuis, le BST a réalisé des progrès importants en vue de devenir un organisme mieux géré, en intégrant les projets et les activités de gestion moderne au plan d'activités annuel et aux activités de gestion quotidiennes.

Le BST a entrepris un important virage en ce qui concerne la culture de gestion. Il est déterminé à mettre au point et à perfectionner ses contrôles et ses pratiques de gestion. Le Cadre de gestion et de responsabilisation est le principal outil dont se sert la direction du BST pour s'assurer que l'organisme est sur la bonne voie. Premièrement, le BST a défini les activités de son plan d'activités par rapport au Cadre de gestion et de responsabilisation et a fait en sorte qu'une bonne corrélation existe entre ces activités et les secteurs qui nécessitent une attention particulière. Deuxièmement, la haute direction du BST a récemment décidé de créer un poste permanent de planification et de présentation des rapports. La personne qui occupera ce poste servira de personne-ressource pour les activités continues de planification, de présentation des rapports et de gestion du rendement.

La direction du BST a entrepris un dialogue interne continu avec le personnel sur les valeurs et l'éthique. La haute direction étudie la gouvernance interne et traite certaines questions identifiées au cours de l'année précédente. Le BST travaille aussi à la mise en oeuvre d'un processus proactif de diffusion de l'information sur son site Web. Au cours de l'exercice 2004-2005, le BST continuera de jouer un rôle actif de chef de file au sein des divers petits organismes dont il est membre. Il peut ainsi collaborer avec d'autres petits organismes fédéraux, échanger des pratiques exemplaires, définir des solutions communes à des problèmes de gestion et créer des partenariats avec d'autres organismes à propos d'initiatives spécifiques visant à réduire les coûts et le doublement des efforts. Par exemple, en 2004-2005, le BST continuera à diriger les efforts menés par les petits organismes pour améliorer les rapports présentés au Parlement et aux organismes centraux tout en minimisant la charge de travail des organismes qui produisent ces rapports.

La mise en oeuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* constitue une autre priorité du gouvernement. Le BST reconnaît l'importance de cette initiative gouvernementale et il l'a pleinement intégrée à sa propre priorité en matière de ressources humaines durables. Le paragraphe 4.2.3 décrit les activités du BST dans le cadre de cette initiative.

Le discours du Trône de février 2004 présente les trois grands objectifs du gouvernement : établir des assises sociales solides pour le Canada, bâtir une économie forte pour le XXI<sup>e</sup> siècle, et faire en sorte que le Canada joue un rôle influent qui suscite la fierté. Le BST contribuera à la réalisation des objectifs du gouvernement en s'assurant que ses activités se déroulent efficacement et en diffusant rapidement de l'information sur la sécurité à l'industrie et à la population canadienne. Cela permettra de conserver la grande confiance du public dans la sécurité du réseau de transport, étant donné le rôle économique important que joue le réseau de transport au Canada. De plus, les activités du BST aideront le Canada à assumer son rôle dans le monde grâce à l'information sur la sécurité qu'il diffuse à grande échelle, à l'aide spécialisée qu'il fournit et aux outils et techniques dont il fait bénéficier les autres pays.

Le premier ministre et le président du Conseil du Trésor ont récemment annoncé une série de mesures axées sur l'amélioration de l'éthique, de la responsabilité et de l'imputabilité au sein du gouvernement et dans la fonction publique. Le BST participe activement à la mise en œuvre de ces mesures d'amélioration et continuera de faire les changements nécessaires de manière proactive.

#### 4.3 Initiatives et priorités du gouvernement

Pendant l'exercice 2004-2005, les responsables du projet AGILE définiront le cadre et les bases nécessaires pour uniformiser les pratiques de gestion de l'information pour l'ensemble du BST. On mettra notamment l'accent sur la conception d'un système de gestion des documents électroniques qui permettra aux équipes de toutes les régions géographiques de consulter tout le matériel électronique lié à un événement. Le système aidera également à élaborer un procédé de gestion du contenu et de publication qui permettra aux enquêteurs de se concentrer sur le contenu au lieu de faire du formatage. Le système comprendra une restructuration des outils appuyant la Méthodologie intégrée d'enquête sur la sécurité, ce qui réduira la duplication des données. On estime que le projet AGILE permettra de libérer de 20 à 30 % du temps des enquêteurs et améliorera la productivité. On devrait terminer la mise en œuvre des systèmes prévus dans le cadre du projet AGILE en 2006-2007.

- de faire un meilleur usage des nouvelles technologies;
  - de fournir aux enquêteurs du BST des outils intégrés;
  - d'établir un processus de production des rapports plus efficace;
  - d'assurer la viabilité à long terme des systèmes d'information du BST.
- AGILE a pour objectif d'établir des pratiques de gestion de l'information plus solides pour appuyer les enquêtes et la communication des manquements à la sécurité dans tous les modes de transport. Ce projet permettra :

Lancé en avril 2003, le projet AGILE (Amélioration de la gestion de l'information et le lien entre les enquêtes) se poursuivra au cours des deux prochains exercices financiers, ce qui permettra de définir davantage la structure et la conception du prototype. Le projet

#### 4.2.4 Gestion de l'information et de la technologie

modernisation de la gestion des ressources humaines. changement requis pour assurer la mise en place efficace des divers éléments de la plan de mise en oeuvre et de transition comprenant les processus de gestion du organismes centraux et avec la participation de l'équipe de direction, le BST élaborera un par la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. En collaboration avec les relatives à la dotation en personnel, aux relations de travail et à l'apprentissage prévues Au cours de l'exercice 2004-2005, l'organisation mettra aussi en oeuvre les dispositions responsables en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour assumer efficacement leurs précieux pour sa formation ou son perfectionnement. Les gestionnaires pourront acquérir obtenir une évaluation annuelle de son rendement, ce qui lui fournira des renseignements En 2004-2005, chaque membre du personnel pourra élaborer un plan d'apprentissage et planification de la relève.

gestion et d'évaluation du rendement et en mettant en oeuvre un processus pour la élaborant des plans pour les ressources humaines, en utilisant un nouveau système de BST mettra l'accent sur une gestion des ressources humaines plus stratégique en favorisant l'apprentissage et le perfectionnement du personnel et des gestionnaires. Le opportunités de les garder à son service. Ceci exige de plus en plus un milieu de travail Le BST doit être en mesure de recruter des employés compétents et dévoués en temps

#### 4.2.3 Ressources humaines durables

futurs de communication interne. fournira à la direction des renseignements précieux qui guideront les activités et plans Une vérification des activités de communication interne sera complétée cette année. Elle que tous soient informés des questions liées au plan d'action et à l'orientation du BST. de gestion, il sera important que les messages de la direction atteignent les employés et apportera les changements requis par son plan d'action et qu'il renouvellera ses pratiques qui peuvent avoir un impact sur le travail du personnel. Au fur et à mesure que le BST des objectifs, des priorités, des progrès réalisés, des changements et des autres initiatives suggestions, et il importe tout autant que les gestionnaires tiennent les employés informés employés aient les moyens de faire valoir leurs idées, leurs préoccupations et leurs personnel sont tous responsables des communications internes. Il importe que les communications efficaces avec ses employés. Les gestionnaires et les membres du Le BST doit aussi améliorer ses communications internes afin d'entretenir des



BST dressera un plan visant à assurer la viabilité de son programme avec les ressources disponibles après épuisement des fonds temporaires. Etant donné l'intérêt marqué du public pour les enquêtes et la forte demande dans ce domaine, le BST doit s'efforcer d'établir un juste équilibre entre sa charge de travail et sa capacité de respecter ses engagements.

En 2004-2005, des ateliers supplémentaires seront offerts aux enquêteurs pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences de base. Ces ateliers mettront aussi l'accent sur l'application uniforme des procédures, des lignes directrices, des politiques et des méthodes d'enquête. On s'attend à ce que le programme améliore l'efficacité et l'efficacité des produits du BST, entre autres leur qualité et leur à-propos, en permettant d'entretenir de meilleures relations avec les parties intéressées, d'utiliser les ressources humaines d'une manière plus judicieuse et de réduire la charge de travail des employés en éliminant certaines tâches non nécessaires. Ce programme permettra également d'améliorer les communications internes.

D'autres activités sont prévues au cours de l'exercice 2004-2005, notamment la révision et la mise à jour des manuels des opérations d'enquête pour qu'ils fassent état des méthodes d'exploitation courantes, ainsi qu'une vérification interne de l'utilisation de la Méthodologie intégrée d'enquête sur la sécurité.

#### 4.2.2 Améliorer les communications

Une autre des priorités du BST pour 2004-2005 est l'amélioration des communications avec les employés, les parties intéressées et le public. L'analyse des besoins des parties intéressées réalisée en 2002-2003 a confirmé que les parties intéressées ne connaissaient pas bien le rôle, les méthodes, les produits et les services du BST et que, par le fait même, le BST ne réalisait pas son plein potentiel. Le BST cherchera à améliorer ses communications externes et à renseigner davantage le public sur sa mission et son mandat grâce à des produits de communication améliorés mis de l'avant dans le cadre d'un programme proactif de relations externes. Un plan de communication global élaboré en 2003-2004 souligne le rôle et les responsabilités du BST et définit un cadre de déploiement des activités de communication. La mise en oeuvre de ce plan fera en sorte que le BST élabore des communications ciblées et proactives. Le BST contribue aussi à une initiative locale en Colombie-Britannique visant à promouvoir la sécurité et les pratiques sécuritaires dans le transport maritime. À court terme, ces programmes de sensibilisation permettront au public d'être mieux renseigné sur le rôle, la mission et le mandat du BST. À plus long terme, ces programmes permettront d'augmenter la compréhension et le soutien des diverses mesures visant à corriger les lacunes sur le plan de la sécurité cernées grâce au programme du BST.

La pertinence du BST et son efficacité sont souvent évaluées en fonction de la qualité de ses travaux et de la rapidité avec laquelle il conduit ses enquêtes, publie ses rapports et diffuse ses produits sur la sécurité. Grâce au financement spécial à court terme qu'il a obtenu du Parlement, le BST a entrepris la mise en oeuvre d'un plan visant à réduire l'arrière des enquêtes en cours mais qui ne l'empêchera pas d'entreprendre de nouvelles enquêtes. Les fonds permettront au BST de faire passer le nombre d'enquêtes en cours de 160 (au 1<sup>er</sup> janvier 2003) à environ 100. Ils serviront aussi à raccourcir la durée moyenne des enquêtes de 10 % (environ 60 jours) d'ici la fin de l'exercice 2004-2005. De plus, le

Une fois de plus, l'amélioration des services a été définie comme étant une priorité en 2004-2005. Il faut encore beaucoup de temps pour terminer les rapports d'enquête et, de ce fait, ces derniers ne répondent pas toujours aux besoins des personnes intéressées qui croient que les renseignements sur la sécurité pourraient leur être transmis plus rapidement et d'une manière plus efficace. En définissant mieux et en améliorant ses produits et ses services, en réduisant l'arrière des enquêtes en cours et en élaborant des pratiques et un système de gestion de l'information plus efficaces (voir le paragraphe 4.2.4), le BST pourra offrir un meilleur service au public et aux personnes intéressées.

#### 4.2.1 Améliorer la prestation des services

Les risques cernés ainsi que les commentaires des gestionnaires et du personnel ont permis d'identifier quatre priorités. Elles sont tous des investissements stratégiques visant à définir de nouvelles façons d'améliorer la pertinence et la contribution du BST à la promotion de la sécurité des transports au Canada et à l'étranger, et à renforcer l'organisme. Les deux premières priorités (améliorer la prestation des services et améliorer les communications) sont directement reliées aux produits du BST, alors que les deux autres priorités (des ressources humaines durables et une gestion plus efficace de l'information et de la technologie) permettront d'améliorer le rendement organisationnel interne. Ces quatre priorités sont brièvement décrites dans les paragraphes ci-après.

#### 4.2 Priorités détaillées pour 2004-2005

Les progrès réalisés par rapport au plan d'activités seront vérifiés et signalés au Comité de la haute direction du BST sur une base périodique. Les cadres supérieurs fourniront aussi des mises à jour régulières sur les projets dont ils sont responsables. Une évaluation complète des progrès sera effectuée en fin d'exercice, et les résultats seront inclus dans le Rapport sur le rendement du BST. Le Bureau utilisera aussi un système de gestion du rendement fondé sur l'approche du tableau de bord équilibré afin d'évaluer le rendement selon quatre perspectives : les finances; les clients et les personnes intéressées; le processus opérationnel interne; l'apprentissage et la croissance. Ce nouvel outil aidera la direction du BST à évaluer les résultats et les progrès réalisés en vue d'atteindre le résultat stratégique visé. Il sera aussi utilisé pour évaluer le rendement organisationnel dans le Rapport sur le rendement du prochain exercice.

## Section 4 : Plans et priorités

### 4.1 Résumé

Le BST s'est engagé auprès des Canadiens à promouvoir la sécurité des transports en effectuant des enquêtes indépendantes et objectives en temps opportun et en analysant les manquements à la sécurité cernés dans le réseau de transport de compétence fédérale. Les éléments suivants permettront de juger de la réussite du BST :

- une confiance rehaussée et justifiée du public à l'égard de la sécurité du réseau de transport;
- la mise en oeuvre en temps opportun de mesures de sécurité appropriées;
- une hausse du niveau de sensibilisation à l'égard des questions de sécurité et une culture de sécurité renforcée de la part du gouvernement, de l'industrie et du public;
- une hausse du niveau de sécurité grâce à la réduction des risques;
- un rendement organisationnel efficace.

Le tableau ci-après présente le sommaire des ressources financières affectées aux quatre priorités du BST pour l'exercice 2004-2005 et aux activités quotidiennes.

Résultat stratégique	Priorités	Ressources* (en milliers de \$)	Type de priorité
Promotion de la sécurité dans les transports	1) Améliorer la prestation des services	2 008	En cours
	2) Améliorer les communications	156	Nouvelle
	3) Ressources humaines durables	272	Nouvelle
	4) Gestion de l'information et de la technologie	1 097	En cours
	5) Activités continues	30 191	En cours
	<b>Total</b>	<b>33 724</b>	

\* Comprend les fonds reçus du Parlement pour répondre aux besoins pressants en matière de ressources.

Le BST a élaboré un plan d'activités qui décrit en détail les priorités de 2004-2005. Les ressources sont affectées à des initiatives particulières, les responsabilités sont clairement définies et des échéanciers sont établis. Le plan d'activités du BST se trouve sur le site Web du BST à l'adresse [www.tsb.gc.ca/fr/publications/index.asp](http://www.tsb.gc.ca/fr/publications/index.asp).





diversité de la société canadienne. Le BST affiche cependant un roulement de personnel important, et on prévoit que d'autres employés partiront à la retraite ou accepteront un emploi ailleurs. La charge de travail élevée, ainsi que les occasions limitées de développement professionnel et de promotion, sont quelques-unes des raisons pour lesquelles les gens quittent le BST. Le défi consiste à rendre le BST mieux adapté aux besoins de carrière et aux aspirations des employés, ce qui encouragerait le personnel à rester au service de l'organisme plus longtemps. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002 a confirmé un grand nombre des problèmes susmentionnés.

### 3.3.4 Gérer l'information avec brio

Les produits principaux du BST sont l'information et les connaissances. L'efficacité et la valeur du BST reposent sur sa capacité de recueillir de l'information factuelle et de l'analyser, puis de communiquer de nouvelles connaissances aux agents de changement et à la population canadienne en vue d'accroître la sécurité. Il est essentiel que le BST gère l'information de façon rapide et adaptée aux besoins.

Le BST continue cependant de faire face à des problèmes de stockage, d'extraction, d'analyse et de partage de l'information dont il se sert dans ses processus opérationnels. Grâce aux fonds spéciaux obtenus pour le renouvellement des systèmes de gestion de l'information, le BST devrait adopter de meilleurs outils pour gérer la collecte, la création et le stockage des données. En maximisant l'utilisation des applications et des technologies existantes, le BST sera en mesure de fournir à ses enquêteurs des outils plus efficaces et mieux intégrés. Il parviendra ainsi à accroître l'efficacité de ses procédés pour produire les rapports d'enquête.

### 3.3.5 Améliorer les communications

Les communications à tous les niveaux sont au cœur des préoccupations du BST. Le personnel du BST et les parties intéressées nous ont dit que l'organisme devait améliorer ses communications internes et externes. Les communications internes ont pris de l'importance au cours des dernières années alors que le BST continue à gérer son plan de changement. D'une part, les gestionnaires doivent, à tout le moins, entretenir des communications ouvertes avec les employés et faire preuve de collaboration afin de réaliser les buts et les objectifs de l'organisme. D'autre part, les employés sont encouragés à faire des suggestions et des observations aux gestionnaires, et à faire circuler l'information au sein de l'organisme. Au chapitre des communications externes, l'absence d'une stratégie de communication générale constituait un défi important pour le BST. Grâce à un plan organisationnel exhaustif, les activités de communication du BST pourront avoir une plus grande incidence; en effet, les messages seront plus uniformes et les intervenants clés seront plus au courant. Des efforts soutenus s'imposent pour terminer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique de communications.

### 3.3 Risques et défis

De nombreux risques et défis peuvent considérablement influencer la capacité du BST à remplir son mandat. On a annoncé dernièrement de nouvelles mesures portant sur le contrôle des dépenses du gouvernement et un nouveau processus d'examen des dépenses. Ces changements exigeront de la part des gestionnaires du BST de la souplesse, car ils devront s'adapter à des exigences en constante évolution ayant trait à la reddition des comptes et à la gestion. On s'attendra à ce que les gestionnaires à tous les paliers du BST gèrent les risques en appliquant les principes de gestion établis. Les défis les plus importants sont décrits dans les paragraphes ci-après.

#### 3.3.1 Transmettre l'information en temps opportun

Le BST compte un grand nombre de parties intéressées et de clients ayant des besoins variés en matière d'information. L'analyse des besoins des parties intéressées réalisée en 2002-2003 a fourni des indications précieuses. Les premiers commentaires révélèrent que les parties intéressées préfèrent des rapports moins longs, prêts en moins de temps. Elles croient que l'information sur la sécurité pourrait leur être transmise plus rapidement et de manière plus efficace. Le défi consiste à répondre à ces besoins avec les ressources disponibles. La réalisation de la mission du BST repose sur sa capacité de fournir l'information requise par les parties intéressées, par l'industrie et par le public lorsqu'ils en ont besoin.

#### 3.3.2 Maintenir une longueur d'avance indéniable en ce qui concerne les connaissances et les compétences techniques dans le domaine des enquêtes

La réussite du BST et sa crédibilité en tant qu'organisme dépendent en grande partie de l'expérience, du professionnalisme et de la compétence de son personnel. Les enquêtes et les analyses de sécurité sont de plus en plus complexes et spécialisées en raison des changements technologiques rapides dans l'industrie des transports et de la mise au point de nouveaux matériaux. Pour conserver sa crédibilité au sein de l'industrie, le BST doit non seulement maintenir un ensemble d'immobilisations approprié, mais aussi avoir des employés dont les compétences et les connaissances techniques sont à jour. Au cours des dernières années, le BST s'est attardé à rattraper son retard en formation essentielle pour les employés et les gestionnaires. L'objectif est de s'assurer que tous ont les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de leurs postes. Il faut toutefois constamment investir dans le personnel pour demeurer à jour.

#### 3.3.3 Maintenir un effectif en santé, représentatif et motivé

Par mener à bien son mandat, le BST doit recruter des personnes très motivées et très compétentes, voir à leur formation et à leur développement, et les garder à son service. En tant qu'organisme fédéral, le BST doit aussi chercher à créer un effectif représentatif de la



de renseigner davantage les parties intéressées sur son rôle, ses pratiques ainsi que ses produits et services. Au cours de l'exercice 2004-2005, le BST procédera à un bon nombre des changements qui s'imposent.

### 3.2.2 Mise à jour

Le Parlement a alloué au BST des fonds supplémentaires à court terme pour lui permettre de répondre aux besoins pressants identifiés ci-après en matière de ressources.

#### Remplacement des immobilisations

Le BST faisait face à une importante détérioration des immobilisations, les investissements dans ce secteur ayant connu une forte baisse au cours des dix dernières années en raison des coupures budgétaires et de la nécessité de répondre à d'autres besoins pressants en matière de ressources. Le BST a élaboré un plan de remplacement des immobilisations pluriannuel adapté aux cycles de durée de vie des biens, qu'il est maintenant en train de mettre en oeuvre. En s'ajustant aux changements technologiques rapides et en ayant accès à du matériel technologique courant, le BST sera mieux en mesure de réaliser son mandat, tout en maintenant sa crédibilité et son indépendance.

#### Réduction de l'arriéré des enquêtes en cours

Le BST a obtenu du financement à court terme qui l'aidera à réduire l'arriéré des enquêtes en cours, sans toutefois l'empêcher d'entreprendre de nouvelles enquêtes. Le financement permettra au BST de diminuer le nombre d'enquêtes en cours à un nombre plus facile à gérer et d'investir dans divers projets visant à raccourcir la durée moyenne des enquêtes. En raison des coûts élevés que cela aurait entraînés, on n'a pas traduit ni distribué à grande échelle la plupart des rapports, imitant ainsi la sensibilisation à la sécurité et la prise de mesures par les agents de changement. Les fonds serviront également à traduire ces rapports et à les afficher sur le site Web du BST.

#### Modernisation de la gestion de l'information

Le BST a bien démontré la nécessité d'avoir des solutions de gestion de l'information intégrée qui appuient les besoins opérationnels et permettent une gestion électronique des documents. Un plan a été élaboré pour le développement d'applications fonctionnelles de prochaine génération. En restructurant les applications de manière à mettre à profit les nouvelles technologies et en améliorant la gestion des données électroniques sous toutes les formes (p. ex. des images, des enregistrements sonores et des documents), le BST pourra fournir des outils plus efficaces et mieux intégrés aux enquêteurs, augmentant son efficacité en matière de production de rapports d'enquête et assurant la durabilité à long terme de ses systèmes d'information.

L'analyse des besoins des parties intéressées (*Stakeholder Needs Analysis*) réalisée au cours de l'exercice 2002-2003 a fourni des renseignements importants sur la manière dont sont perçus les produits et les services du BST. Le Bureau a commencé à examiner les résultats en vue d'améliorer sa prestation. Ses efforts visent surtout à relever la qualité de sa gamme de produits et services, à étudier la contribution de ses enquêtes aux questions de sécurité et à s'assurer que des plans de communications intégrés permettent

### 3.2.1 Examen des produits et services

### 3.2 Principales initiatives

D'autres alliances ont été établies avec d'autres pays qui comptent des organismes semblables au BST, notamment avec les États-Unis, l'Australie, les Pays-Bas, la France et le Royaume-Uni. Le BST collabore avec d'autres bureaux d'enquêtes situés à l'étranger en participant à des projets spéciaux d'échange de services spécialisés ou en fournissant de l'aide afin de combler les lacunes de part et d'autre. Comme il est un des chefs de file mondiaux dans son domaine, le BST partage régulièrement ses techniques, ses méthodes et ses outils d'enquête avec d'autres organismes. Par exemple, le système de dépouillement des enregistreurs de bord (RAPS), créé par le BST pour décoder et analyser les enregistreurs de données de vol (FDR) et les enregistreurs de la parole dans le poste de pilotage (CVR), est maintenant utilisé dans plus de dix pays pour les enquêtes de sécurité. Le BST a aussi contribué à la formation des enquêteurs de nombreux pays, soit en intégrant des enquêteurs étrangers aux programmes de formation internes, soit en envoyant du personnel chevronné à l'étranger pour donner de la formation. Le BST partage aussi des données et des rapports avec des organismes partenaires, et participe à des études et à des groupes de travail internationaux en vue d'améliorer la sécurité des transports.

Le BST a établi des protocoles d'entente avec d'autres ministères du gouvernement fédéral pour la coordination des activités et la prestation de services de soutien. Ces protocoles d'entente permettent au BST d'avoir accès à divers services de soutien qui peuvent rapidement compléter les ressources internes (p. ex., des services de soutien pour la récupération d'une épave, la collecte d'éléments de preuve et l'examen ou l'essai de composantes). Les ententes conclues définissent aussi les pratiques d'exploitation afin d'assurer une bonne coordination des activités et d'éliminer les conflits qui pourraient découler de la mise en œuvre simultanée de divers mandats organisationnels. De telles ententes ont déjà été signées avec la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada, la Garde côtière canadienne, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et le Conseil national de recherches du Canada. Le BST a aussi établi des alliances de collaboration stratégique avec les médecins légistes provinciaux et territoriaux.

## Section 3 : Survol de la planification

Le BST est principalement financé par le Parlement au moyen d'un crédit pour dépenses de fonctionnement et, en tant qu'établissement public, il est autorisé à dépenser les recettes reçues pendant l'année. Le fonctionnement du BST s'inscrit dans le cadre du très vaste et très complexe réseau de transport du Canada, un réseau très dynamique et en changement constant. Pour en savoir plus, consultez le site Web de Transports Canada à l'adresse [www.tc.gc.ca/pol/tr/anre/rapport\\_annuel\\_sur\\_les\\_transports.htm](http://www.tc.gc.ca/pol/tr/anre/rapport_annuel_sur_les_transports.htm) et le site Web de l'Office national de l'énergie à l'adresse [www.nrb.gc.ca/energy/index\\_f.htm](http://www.nrb.gc.ca/energy/index_f.htm).

### 3.1 Collaborateurs clés

De nombreux particuliers et groupes concourent à la réalisation du mandat du BST. Pendant une enquête, le BST interagit directement avec :

- des particuliers comme les survivants, les témoins et les plus proches parents;
- des exploitants;
- d'autres organismes comme les médecins légistes, les policiers, les constructeurs, les fabricants, les propriétaires et les compagnies d'assurance;
- d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral.

Leur collaboration est essentielle au bon déroulement des activités du BST, que ces particuliers ou groupes fournissent des renseignements ou des services de soutien. Pour plus de détails sur le processus d'enquête, consultez le site Web du BST à l'adresse [www.tsb.gc.ca/fr/investigation\\_process/index.asp](http://www.tsb.gc.ca/fr/investigation_process/index.asp).

Le BST est l'un des nombreux organismes canadiens et étrangers qui s'efforcent d'améliorer la sécurité des transports au Canada et ailleurs dans le monde. Bien que le BST soit indépendant des autres ministères fédéraux du secteur des transports, il ne peut atteindre le résultat stratégique visé sans la collaboration des autres organismes. Le BST présente des constatations et fait des recommandations en vue d'inciter les autres organismes à agir, mais il n'a aucun pouvoir officiel lui permettant d'enjoindre les autres à agir, d'établir des règlements ou d'imposer des mesures spécifiques. Sa réussite passe par un dialogue continu, un partage de l'information et une coordination stratégique avec des organismes tels que Transports Canada, l'Office national de l'énergie et la Garde côtière canadienne. Le BST doit aussi demeurer continuellement en relation avec l'industrie et les organismes de réglementation étrangers, et échanger de l'information avec eux. Par différents moyens, il doit présenter des arguments probants qui convaincront ces « agents du changement » de prendre les mesures nécessaires pour remédier aux lacunes relevées sur le plan de la sécurité.





## Section 2 : Raison d'être

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) est un organisme indépendant qui a été créé en 1990 par une loi du Parlement (*Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*). Le BST fonctionne de manière indépendante des autres ministères et organismes du gouvernement comme Transports Canada, l'Office national des transports du Canada et l'Office national de l'énergie afin d'éviter tout conflit d'intérêt réel ou perçu. En vertu de la loi, la mission du BST consiste essentiellement à promouvoir la sécurité du transport maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline, de compétence fédérale. Le Bureau s'acquitte de sa mission en procédant à des enquêtes indépendantes qui comprennent, au besoin, des enquêtes publiques sur les événements de transport. L'objet de ces enquêtes est de constater les causes et les facteurs qui contribuent aux événements et d'identifier les manquements à la sécurité. Le BST peut faire des recommandations afin d'améliorer la sécurité et de réduire ou d'éliminer les dangers auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement. Le BST est le seul organisme autorisé à faire des constatations sur les causes et les facteurs qui contribuent aux événements sur lesquels il fait enquête.

La compétence du BST s'étend à tous les événements de transport au Canada. Le Bureau peut également représenter les intérêts canadiens dans le cadre d'enquêtes à l'étranger sur des accidents de transport mettant en cause des navires, du matériel roulant de chemin de fer ou des aéronefs immatriculés ou construits au Canada ou pour lesquels une licence a été délivrée au Canada. De plus, le Bureau s'acquitte de certaines obligations du Canada dans le domaine de la sécurité des transports au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Organisation maritime internationale (OMI).

Un événement de transport est un accident ou un incident associé à l'utilisation d'un aéronef, d'un navire, de matériel roulant de chemin de fer ou d'un pipeline. Il comprend également les dangers susceptibles, de l'avis du Bureau, de provoquer un accident ou un incident, si des mesures ne sont pas prises pour corriger la situation.



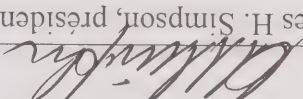
## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 du Bureau de la sécurité des transports du Canada.

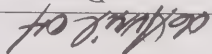
Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

  
Charles H. Simpson, président intérimaire

Date





## Section 1 : Message du président

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) continue de jouir d'une solide réputation, au Canada et à l'étranger, en tant que bureau d'enquêtes professionnel et expérimenté. Cette réputation a été renforcée par la publication en mars 2003 du rapport d'enquête sur l'accident du vol 111 de Swissair. Le BST est l'un des rares bureaux d'enquêtes de sécurité multimodaux dans le monde, qui s'acquitte de sa mission dans un cadre d'indépendance, ce qui en fait un chef de file mondial à cet égard.

Conscient de son succès, le BST demeure néanmoins déterminé à améliorer sans cesse sa valeur aux yeux des Canadiens et de la communauté des transports. Il exerce ses activités en respectant l'engagement du gouvernement fédéral de se concentrer sur les citoyens, d'être guidé par des valeurs, de mettre l'accent sur les résultats et de gérer les dépenses de façon judicieuse. Au cours des dernières années, nous avons déployé beaucoup d'efforts pour renforcer nos pratiques de gestion et redéfinir nos produits et services afin de mieux répondre aux besoins de nos clients. Ces efforts ont donné des résultats concrets, notamment la réduction de l'arriéré des enquêtes en cours. Comme mon prédécesseur, je veillerai à ce que le BST garde le cap sur l'amélioration des services aux Canadiens et des communications avec les parties intéressées.

Notre équipe de gestion continue d'avoir à cœur le développement durable des ressources humaines et la création d'un milieu de travail adapté aux besoins des employés. Au cours de la prochaine année, nous accorderons la priorité au maintien de nos ressources humaines. Nous poursuivrons notre investissement dans la formation et le bien-être du personnel en mettant en œuvre les dispositions d'une nouvelle loi, soit la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Le BST est un organisme fondé sur le savoir. Nous recueillons des données, nous les analysons et nous les transformons en connaissances avant de les communiquer. Il est donc de la plus haute importance que le BST maintienne des pratiques de gestion de l'information efficaces et efficaces. Au cours de l'exercice 2003-2004, nous avons lancé un important projet en vue d'examiner, de mettre à jour et de moderniser nos pratiques de gestion de l'information ainsi que la technologie à laquelle ont recours les enquêteurs. Ce projet sera encore l'un de nos centres d'intérêt au cours du prochain exercice. À la fin des travaux en 2006, le BST pourra répondre plus efficacement aux exigences de gestion de l'information actuels et futurs.

Une fois de plus, le BST s'est donné un programme ambitieux. Je suis confiant que notre personnel dévoué, aussi bien les gestionnaires que les employés, sera à la hauteur de la situation et que le BST continuera de contribuer efficacement à l'amélioration de la sécurité des transports au Canada et à l'étranger.



## Table des matières

<b>Section 1 :</b>	<b>Message du président</b> .....	<b>1</b>
	<b>Déclaration de la direction</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 2 :</b>	<b>Raison d'être</b> .....	<b>3</b>
<b>Section 3 :</b>	<b>Survivance de la planification</b> .....	<b>5</b>
	3.1 - Collaborateurs clés .....	5
	3.2 - Principales initiatives .....	6
	3.3 - Risques et défis .....	8
<b>Section 4 :</b>	<b>Plans et priorités</b> .....	<b>11</b>
	4.1 - Résumé .....	11
	4.2 - Priorités détaillées pour 2004-2005 .....	12
	4.3 - Initiatives et priorités du gouvernement .....	15
	4.4 - Indicateurs de rendement .....	17
<b>Section 5 :</b>	<b>Organisation</b> .....	<b>21</b>
<b>Section 6 :</b>	<b>Renseignements supplémentaires</b> .....	<b>23</b>
<b>Section 7 :</b>	<b>Annexes</b> .....	<b>25</b>
	Dépenses prévues de l'organisme .....	25
	Coût net du programme pour l'année budgétaire .....	26



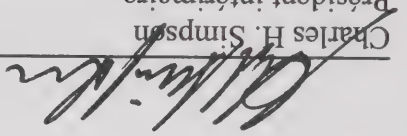


Bureau de la  
sécurité des transports  
du Canada

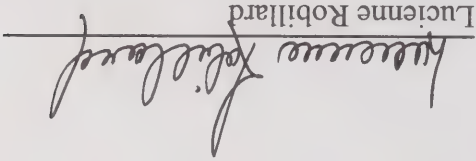
Budget des dépenses  
2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Charles H. Simpson  
Président intérimaire  
Bureau de la sécurité des transports  
du Canada



Lucienne Robillard  
Présidente  
Conseil privé de la Reine pour le  
Canada



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministre et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>





# Bureau de la sécurité des transports du Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

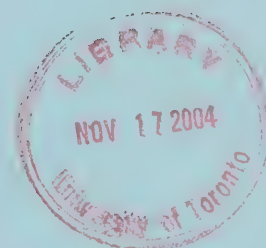
Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Treasury Board of Canada Secretariat

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

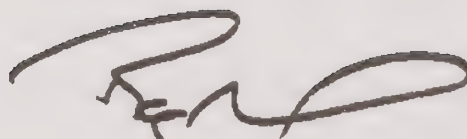
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-70  
ISBN 0-660-62567-9



# **Treasury Board of Canada Secretariat**

## **2004–05 Estimates**

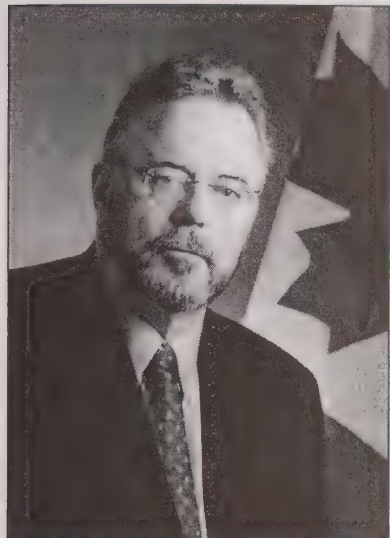
### **A Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Reg Alcock', with a stylized, flowing script.

**Reg Alcock**  
**President of the Treasury Board and**  
**Minister responsible for the Canadian Wheat Board**



## President's Message



It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's *Report on Plans and Priorities* for 2004–05.

For more than two decades, I have been an outspoken advocate of the importance of the public sector and good public sector management. The way we govern ourselves as a society and the efficiency and effectiveness of public administration directly impact our quality of life. Government plays a major role in the economy, helps to safeguard the public interest, and affects the daily lives of Canadian businesses, communities, and families. Put simply, public administration and the public sector make a difference to the social, economic, and cultural well-being of Canadians, as well as our health and security.

Making sure Canadians' tax dollars are invested in their priorities and managed in a manner that is effective, efficient, and accountable are among any government's most fundamental responsibilities.

Since becoming the President of the Treasury Board on December 12, 2003, I have worked closely with colleagues and officials to strengthen our public sector. We have increased openness and transparency, introduced reforms to strengthen financial management and control, initiated several reviews to improve governance, and made a commitment to re-invest in public sector capacity and improve reporting to Parliament.

In this country, and in many others around the world, governments are grappling with the need to modernize their public sectors. Citizens are demanding better information, greater engagement, integrated service, and clearer accountability. Rising expectations, combined with limited resources, mean that we must significantly improve the way we manage information, deliver programs and services, account for public spending, and report on results. The pace of change is rapid and unrelenting. Government, and the public sector as a whole, can and must do more to adapt to changing public priorities.

As a G-8 nation in a competitive, global environment, Canada's federal public sector must set and meet the highest performance standards. As the Prime Minister has stated, "our goal should be nothing less than the finest public service in the world." We must do the right things, in the right way. And we must do so in a manner that serves the public interest, achieves intended results, and stands the test of parliamentary scrutiny and public accountability.

The government has made a clear commitment to strengthening public sector management and the Treasury Board of Canada Secretariat is instrumental in achieving this goal. The mandate of the Secretariat has been re-focussed on its core role as the management board of the federal government. In this capacity, the Secretariat is moving forward aggressively to consolidate its plans and priorities on the achievement of excellence in the stewardship of public resources.



The Secretariat has identified three priority areas for action:

- ▶ Management Performance;
- ▶ Expenditure Management; and
- ▶ Financial Management and Control.

The Secretariat is supporting the government's review of federal expenditures and operations with the aim of reallocating resources from lower to higher priorities and has re-established the Office of the Comptroller General to strengthen financial management and controls.

As well, the Secretariat is working closely with the other organizations that comprise my broader portfolio—namely, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Canada School of Public Service—to nurture excellence in the Public Service and to build capacity and tools to support good management.

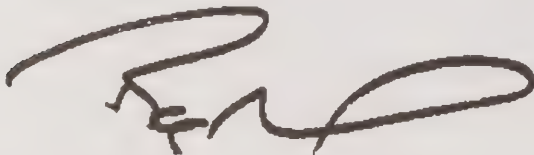
Significant progress has been and is being made. We can and must do more, however, to meet continually evolving public expectations. To be truly successful in the months and years ahead, sustained leadership and commitment will be required. All public service employees have a stake in improving accountability, in strengthening public sector management, and in assuring the sound stewardship of public resources as part of our ongoing efforts to deliver programs and services that best meet the needs of Canadians.

Members of the federal Public Service deserve the trust and support of Canadians across the country. Public service is an admirable and honourable calling and the calibre, commitment, and integrity of our federal public service employees is recognized worldwide. The men and women who work for the Government of Canada have dedicated their lives to serving our shared interests and making a difference every day to the quality of our lives, at home and abroad.

On behalf of all Canadians, I want to thank the members of the Public Service of Canada for their hard work, professionalism, and dedication to the public interest. I encourage Canadians to read this Report and recognize our shared stake in supporting public service excellence.

The quality of our public sector matters to us all.

Reg Alcock

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Reg Alcock', with a large, stylized initial 'R' and a long, sweeping horizontal stroke.

President of the Treasury Board and  
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

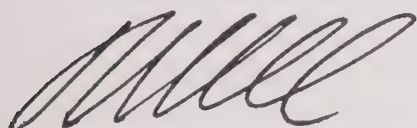
## Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the 2004–05 *Departmental Report on Plans and Priorities: Preparation Guide*.

- ▶ It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- ▶ The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by the Treasury Board of Canada Secretariat.
- ▶ It is comprehensive and accurate.
- ▶ It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure detailed in this document is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Jim Judd  
Secretary of the Treasury Board



## Table of Contents

Section I: Introduction .....	1
Section II: Our Raison d'être.....	2
A. Mission and Mandate .....	2
B. The Broader Portfolio .....	5
C. Strategic Planning Framework.....	6
Section III: Planning Overview .....	7
A. Operating Environment.....	7
B. Government Direction.....	8
Section IV: Priorities, Results, and Plans by Strategic Outcome ..	9
A. Summary .....	10
B. Management Performance .....	11
C. Expenditure Management.....	22
D. Financial Management and Control .....	30
E. Corporate Management.....	37
Section V: Organization.....	41
A. Organization of the Secretariat .....	41
B. Accountability .....	42
C. Departmental Planned Spending .....	45
D. Crosswalk Linking Business Lines and Our Strategic Outcome.....	48
Section VI: Annexes .....	50
Annex I: Summary of Transfer Payments .....	50
Annex II: Major Initiatives and/or Programs .....	51
Annex III: Source of Respendable and Non-respendable Revenue .....	52
Annex IV: Net Cost of Program(s) for the Estimates Year .....	53





## Section I: Introduction

This *Report on Plans and Priorities* is the Treasury Board of Canada's key planning and priority-setting document for the fiscal year 2004–05.

As the formal means by which Parliament grants resources to the Secretariat to carry out its mandate on an annual basis, the primary objectives of the Report are to:

- ▶ provide parliamentarians and Canadians with an overview of the mission and mandate of the Secretariat and its role in supporting Treasury Board as the Management Board of government;
- ▶ outline the Secretariat's planning environment and the issues and challenges that the Secretariat faces in delivering on its mandate;
- ▶ delineate the Secretariat's plans and priorities;
- ▶ document total planned spending, linking resources to priorities and planned outcomes; and
- ▶ provide a basis for assessing future performance.

The remainder of the report is divided into five sections.

Section II provides a broad overview of the Secretariat, including its mission, mandate, and constituent organizations and agencies.

Section III outlines the Secretariat's operating environment and strategic planning framework.

Section IV discusses the Secretariat's priorities, key initiatives, and planned outcomes, which are organized on the basis of four key themes:

- ▶ enhancing management performance;
- ▶ more rigorous expenditure management;
- ▶ strengthening financial management and control; and
- ▶ governance and corporate initiatives.

Section V provides an overview of the organization and accountabilities of the Secretariat.

Section VI contains annexes with details of transfer payments, major initiatives and/or programs, spendable and non-spendable revenue, and the net cost of programs for the Estimates year.

## Section II: Our Raison d'être

The Treasury Board of Canada Secretariat has a dual mandate. It serves as the advisory and administrative arm of the Treasury Board of Canada, and it fulfills certain statutory responsibilities of government as a central government agency.

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government. It manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities, establishes management policy in each of these areas, examines and approves the proposed spending plans of government departments, and reviews the development of approved programs.

The Treasury Board's powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, orders-in-council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other statutes that also establish the legislative authorities of the Board.

The Treasury Board has a number of instruments at its disposal to fulfill its responsibilities. It has a suite of policies that set the management and performance expectations of the government. It scrutinizes and approves a range of submissions from departments that seek authority to act in accordance with these policies and government priorities. It sets standards for a range of reports to Parliament on the performance of departments and the results obtained from their appropriated funds. And it approves contracts negotiated with the Public Service setting out the terms of employment.

### A. Mission and Mandate

Under the broad authority of sections 5 to 13 of the *Financial Administration Act*, the Treasury Board of Canada Secretariat supports the Treasury Board in its role as the general manager and employer of the Public Service.

The Secretariat's mission is to support the Treasury Board in the rigorous stewardship of public resources, consistent with the highest standards of public management, in order to achieve results for Canadians. It advises and makes recommendations to the Treasury Board on policies, directives, and regulations, advises on and supports expenditure management across government, is responsible for the comptrollership function of government, and oversees the execution and administration of Treasury Board decisions.

In delivering on this mission, the Secretariat has three key areas of activity, as follows.

- ▶ **Management Performance**, whereby the Secretariat seeks the highest standards of public management by ensuring that management expectations are defined, measurable, and achievable by departments and agencies.

- ▶ **Expenditure Management**, whereby the Secretariat seeks to ensure that resources are aligned to achieve government priorities and that:
  - ministers have the opportunity to annually assess and decide upon the reallocation of existing spending from lower to higher priorities; and
  - parliamentary committees have better information so that they can play a more active role in the Estimates process and in providing broader oversight of government spending and management.
- ▶ **Financial Management and Control**, whereby the Office of the Comptroller General seeks to ensure effective control, oversight, and monitoring of public expenditures so that value for money is a core consideration in spending, expenditure review, and management decisions.

In supporting **Management Performance**, the Secretariat:

- ▶ assesses both deputy heads and departmental management performance, based on the Treasury Board's Management Accountability Framework and regular bilateral meetings between the Secretary and deputy heads;
- ▶ establishes the criteria, within the Management Accountability Framework, by which the Secretariat will assess both deputy head and departmental management performance through regular bilateral meetings between the Secretary and deputy heads;
- ▶ provides leadership in improving the delivery of government services to clients, through improvements to the way they are delivered and through the development and application of information technology;
- ▶ develops policies, standards, and guidance for management behaviour and practices in areas for which the Treasury Board is responsible—such as human resources, comptrollership, and procurement;
- ▶ advises departments on the application of Treasury Board policies, standards, and guidelines;
- ▶ supports the development of policy practitioner communities; and
- ▶ advises the Treasury Board on the application and relevance of policies to departmental submissions to the Treasury Board, on requests for exemptions from Treasury Board policies, and on the assessment of related departmental audit reports.

In overseeing **Expenditure Management**, the Secretariat:

- ▶ allocates and re-allocates resources;
- ▶ reviews programs—for efficiency, effectiveness, and sustainability;
- ▶ directs investments to achieve increased efficiency and effectiveness;
- ▶ acquires, structures, and analyses information on programs and management;
- ▶ advises on the appropriateness of actual and proposed program delivery structures, for both the Treasury Board and the budget development process;
- ▶ advises on the implications of existing management, program, and resources capacity for the implementation of proposed new policy priorities; and



- ▶ supports Parliament in its role in approving spending and holding the government to account through the preparation of Estimates and Public Accounts, and parliamentary and public reporting on expenditures and program results.

In supporting **Financial Management and Control**, the Secretariat, through the Office of the Comptroller General, is responsible for:

- ▶ setting financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada;
- ▶ overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- ▶ providing advice and guidance to departmental comptrollers (senior financial officers) on sound financial management and administrative practices and procedures;
- ▶ managing and conducting internal audit operations for small agencies that do not have their own internal audit capacity;
- ▶ modernizing the government's financial management suite of policies;
- ▶ providing leadership to the Public Service, through the financial community, focussing on the need to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivate sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service;
- ▶ nurturing and managing the professional development of the financial community, including establishing accreditation and certification standards and advising on the financial management modules of the public service learning curriculum; and
- ▶ approving the appointment of all departmental comptrollers.

The work of the Secretariat is funded through operating expenditures. In addition, the Secretariat administers Treasury Board central funding related to:

- ▶ government contingencies—these funds are used to supplement other appropriations to provide the government with the flexibility to meet unforeseen expenditures until parliamentary approval can be obtained and to meet additional pay list costs, such as severance pay and parental benefits, which are not provided for in departmental estimates;
- ▶ government-wide initiatives—these funds are used to supplement budgets in other departments and agencies in support of the implementation of strategic management initiatives in the Public Service of Canada;
- ▶ public service pensions and insurance—these funds provide for:
  - payment of the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums;
  - payments to or in respect of provincial health insurance plans;
  - provincial payroll taxes;
  - pension, benefit, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and
  - return to certain employees of their share of the unemployment insurance premium reduction.

## B. The Broader Portfolio

The Treasury Board is also responsible for personnel management in the Public Service of Canada, including the determination of terms and conditions of employment. This includes the determination of some of the terms and conditions of employment of persons appointed by the Governor in Council, the Canadian Forces, and the Royal Canadian Mounted Police. The Treasury Board is also the employer of the employees of the departments and other portions of the Public Service identified in Part I of Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act* and, as such, it is the principal employer of the Public Service.<sup>1</sup>

In exercising its responsibilities for personnel management, the Treasury Board's principal activities are to:

- ▶ provide the policy and standards for the classification of positions in the Public Service;
- ▶ establish the terms and conditions of employment through the collective bargaining process and otherwise; and
- ▶ establish standards of discipline and prescribing penalties, including termination of employment for misconduct.

The Secretariat supports the Treasury Board in its role as employer in conjunction with its key portfolio partners, which include:

- ▶ the Public Service Human Resources Management Agency of Canada; and
- ▶ the Canada School of Public Service.<sup>2</sup>

Together, the Secretariat and its portfolio agencies, with the Public Service Commission, share the broad objective of attracting, retaining, and managing an effective, talented, and professional Public Service needed to support and deliver the government's priorities and programs.

In summary, the strategic goal of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure excellence in the stewardship of public resources. In achieving this goal, the Secretariat's strategic objectives are to promote excellence in:

- ▶ management performance;
- ▶ expenditure management; and
- ▶ financial management and control.

---

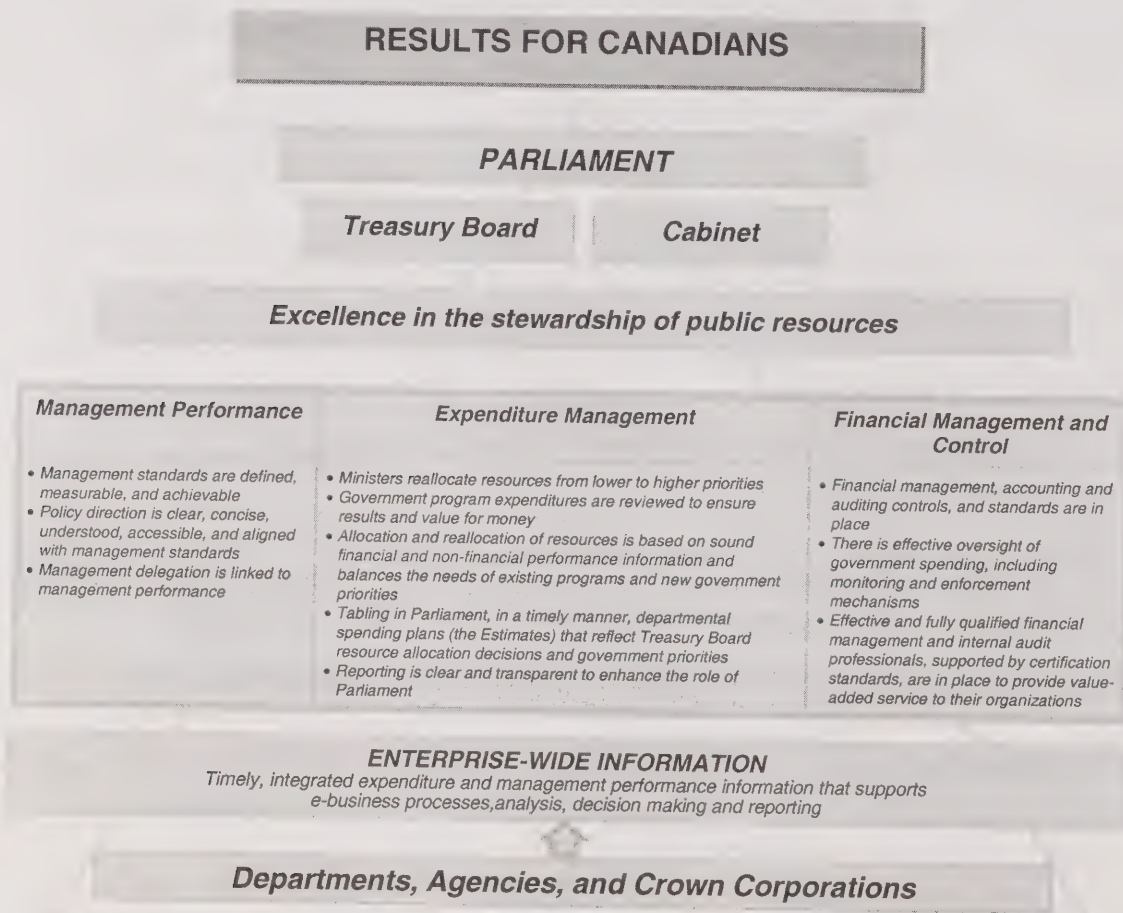
<sup>1</sup> Other employers are referred to as separate employers and are identified in Part II of Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act*. Examples of separate employers are the Canadian Food Inspection Agency, the National Research Council Canada, the Office of the Auditor General of Canada, and the Communications Security Establishment.

<sup>2</sup> These two agencies and their current responsibilities resulted from the machinery changes announced on December 12, 2003, and, more recently, those announced on July 20, 2004, in which the two agencies formed part of the President of the Treasury Board's portfolio.

With its portfolio partners, the Secretariat also supports the Treasury Board in its role as the principal employer of the federal Public Service, and the corporate management of the portfolio as a whole through an ongoing **Corporate Management** function, whereby the Secretariat supports priority areas and works to provide a supportive environment for its own employees.

## C. Strategic Planning Framework

The diagram below provides an overview of the Treasury Board of Canada Secretariat's strategic planning framework, highlighting strategic outcomes and objectives.



More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).



## Section III: Planning Overview

The Secretariat faces a challenging planning environment. There is clear public demand for greater openness and transparency, accountability, and expenditure oversight in government. It operates in a very complex environment. And the Secretariat itself must respond to government direction to re-focus its mandate on its core roles and government priorities.

The following section provides an overview of:

- ▶ the Secretariat's operating environment; and
- ▶ government direction.

### A. Operating Environment

Making sure Canadian tax dollars, programs, and services are aligned with government and public priorities and managed in a manner that is effective, efficient, and accountable is a fundamental responsibility of good government.

The Government of Canada is the largest organization in Canada. Taken as a whole, it is made up of hundreds of widely different organizational entities that serve a wide array of public policy objectives and priorities.

Within this context, the federal government is more than four times larger than the next largest employer, with seven times more revenue than the next largest organization in the country. It has more than 1,600 programs and 2,000 points of service in Canada and abroad. It administers more than \$180 billion per year supporting national programs, services, and transfers to the provinces and processes more than 350 million transactions. And it plays a role in supporting international security and trade, in regulating and overseeing commerce, in protecting our environment, and in strengthening our social safety systems. Put simply, the Government of Canada makes enormous contributions to the social, economic, and cultural well-being of Canadians.

The government is supported by 450,000 federal employees—public service employees, RCMP officers, and members of the military—who are dedicated to protecting Canadians' interests and values, improving how we govern, and serving Canadians well. Canada's federal public service employees are drawn from every region of the country, embrace Canada's diversity, and have contributed significantly to the quality of life that Canadians enjoy and to the enviable reputation Canada has in the world.

However, the federal Public Service is facing significant challenges. Globalization, the information revolution, greater demand for openness, and increased scrutiny have all intensified pressure to strengthen management, accountability, and transparency across the public sector, to demonstrate results, and give Canadians value for money. Pressures are also increasing as the demographic profile of the federal public sector ages and Canada becomes ever more diverse. Further, Canadians increasingly expect seamless, integrated services.

Traditional structures of government often cannot meet Canadians' growing demands for timeliness, transparency, and integrated services and faster service delivery.

The net result is that the public sector is facing growing and deepening challenges in terms of its ability to meet higher public expectations for service, openness, and accountability, while remaining within existing resources.



## B. Government Direction

The government has made a commitment to respond to these issues and to strengthen public sector management. Specifically, the government's plan to strengthen public sector management includes comprehensive measures to:

- ▶ strengthen comptrollership and oversight;
- ▶ review and improve expenditure and performance management;
- ▶ enhance openness, transparency, and the role of Parliament; and
- ▶ build public sector capacity in key areas.

As a means to this, the role of the Secretariat was changed on December 12, 2003, to provide more rigorous oversight of government expenditures in pursuit of public sector management excellence. The Secretariat was restructured in the following ways:

- ▶ The Comptroller General was established as a distinct office within the Secretariat.
- ▶ The bulk of the Secretariat's human resources management functions were transferred to the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada.
- ▶ The Government On-Line program was transferred from the Secretariat's Chief Information Officer Branch to Public Works and Government Services Canada.

The Secretariat retained responsibility for supporting the Treasury Board as the employer of the Public Service with respect to labour relations, compensation management, pensions, and benefits.

Key challenges in responding to this direction include:

- ▶ modernizing the expenditure management system operations and cycle, and enhancing the role of the Treasury Board in the annual budgetary process;
- ▶ continuing work to renew Treasury Board management policy, strengthen the Management Accountability Framework, and streamline the Treasury Board policy suite;
- ▶ enhancing departmental oversight and engagement;
- ▶ developing integrated, enterprise-wide information management and analysis systems, as well as the Management Resources and Results and Reporting Structure and Expenditure Management Information System;
- ▶ re-engineering and streamlining internal Secretariat business processes; and
- ▶ re-organizing the Secretariat to deliver in this new environment.

To meet the challenges it is facing and deliver on the government's agenda to strengthen public sector management, the Secretariat is focussing its plans and priorities on achieving excellence in the stewardship of public funds. We have identified three priority areas, namely Management Performance, Expenditure Management, and Financial Management and Control, for the upcoming year and each of these areas is discussed in detail in the next section of this document.

## Section IV: Priorities, Results, and Plans by Strategic Outcome

In order to strengthen public sector management and ensure the proper stewardship of public funds, the Secretariat has identified three priority areas:

- ▶ Management Performance;
- ▶ Expenditure Management; and
- ▶ Financial Management and Control.

Each of these areas, as well as our own corporate management and the key initiatives that support them will be defined and described in this section.<sup>3</sup> Each key initiative will outline results to be achieved, planned activities, and the risks to be managed.

Taken together, these initiatives will help to ensure the Secretariat is better able to do its job supporting the sound stewardship of public resources across the government as a whole.

---

<sup>3</sup> At the time this document was prepared, the Secretariat was still in the midst of a restructuring process and a resource review that could result in a realignment of the organizational structure, reporting structure, and/or associated resources as they are portrayed in this document.

## A. Summary

The following table shows the Secretariat's resource allocation by previously introduced priority areas and the key initiatives that support them:

Strategic Outcome: Rigorous Stewardship of Public Resources Consistent with the Highest Standards of Public Management to Achieve Results for Canadians			
Management Performance			
(\$ thousands)	2004-05	2005-06	2006-07
Operating expenditures	51,729	27,273	25,354
Public service pensions and insurance (Vote 20)	1,609,520	1,784,220	1,784,220
The Secretariat seeks to ensure the highest standards of public management by:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>strengthening management performance through the government's Management Accountability Framework (ongoing);</li> <li>renewing Treasury Board management policies (ongoing);</li> <li>building public service management capacity (new);</li> <li>proactive disclosure of government spending (ongoing);</li> <li>strengthening accountability and governance regimes (new); and</li> <li>transforming government service delivery (new).</li> </ul>			
Expenditure Management			
(\$ thousands)	2004-05	2005-06	2006-07
Operating expenditures	50,109	41,925	39,620
Government Contingencies (Vote 5)	750,844	750,750	750,000
The Secretariat seeks to ensure that resources are aligned to achieve government priorities by:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>reviewing government expenditures (ongoing);</li> <li>reallocating from lower to higher priorities (ongoing);</li> <li>improving expenditure management and performance information (ongoing); and</li> <li>reforming Estimates and reporting to Parliament (new).</li> </ul>			
Financial Management and Control			
(\$ thousands)	2004-05	2005-06	2006-07
Operating expenditures	8,496	7,037	7,037
Government Initiatives (Vote 10)	32	-	-
The Secretariat seeks to ensure effective control, oversight, and monitoring systems for public expenditures so that value for money is a core consideration in spending, expenditure review, and management decisions by:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>strengthening financial management (ongoing and new);</li> <li>strengthening the internal audit function (ongoing and new);</li> <li>building public service financial management and audit capacity (ongoing and new); and</li> <li>strengthening financial management systems (ongoing and new).</li> </ul>			
Corporate Management			
(\$ thousands)	2004-05	2005-06	2006-07
Operating expenditures	38,205	31,952	30,840
Government Initiatives (Vote 10)	10,000	10,000	10,000
The Secretariat will ensure strategic and effective departmental management to achieve the strategic outcome of stewardship by:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat (new); and</li> <li>re-engineering internal business processes (new).</li> </ul>			
(\$ thousands)	2004-05	2005-06	2006-07
<b>Total operating expenditures</b>	<b>148,539</b>	<b>108,187</b>	<b>102,851</b>
<b>Total centrally administered funds</b>	<b>2,370,396</b>	<b>2,544,970</b>	<b>2,544,220</b>



## B. Management Performance

The Secretariat seeks to ensure the highest standards of public management by performing the ongoing activities of:

- ▶ establishing citizen-focussed and results-oriented government policies and standards to guide and improve management practices in departments and agencies;
- ▶ further developing the government's Management Accountability Framework, which sets out expectations for sound public management;
- ▶ enhancing public service capacity by establishing a core learning framework related to basic management skills and setting certification standards for public service managers and functional communities;
- ▶ ensuring the sound management and innovative use of information and communications technology to make information more readily available to Canadians; and
- ▶ developing and promoting enterprise-wide service transformation strategies that will provide Canadians with convenient, single window, multi-channel access to services, seamlessly integrated across programs, departments, and jurisdictions.

The Secretariat continues to play a key role in supporting sound people management in that part of the Public Service for which the Treasury Board is the employer by:

- ▶ negotiating the terms and conditions of work for unionized employees with public service bargaining agents, as well as determining the compensation of excluded and un-represented employees; and
- ▶ managing the various pension and benefit plans provided for public service employees.

Key initiatives to improve management performance include:

1. strengthening management performance through the government's Management Accountability Framework;
2. renewing Treasury Board management policies;
3. building public service management capacity;
4. proactive disclosure of government spending;
5. strengthening accountability and governance regimes; and
6. transforming government service delivery.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the management performance priority area.



## Management Performance

(\$ thousands)

	Forecast 2003-04	Planned 2004-05	Planned 2005-06	Planned 2006-07
Secretariat Operations <sup>(1)</sup>	252,413	<b>51,729</b>	27,273	25,354
Full-time Equivalents	281	<b>282</b>	225	210
Centrally administered Funds <sup>(2)</sup>	1,154,774	1,609,520	1,784,220	1,784,220
Total Planned Spending	1,407,187	<b>1,661,249</b>	1,811,493	1,809,574

## Spending Notes

## (1) Year-over-year analysis:

2004-05 over 2003-04

The decrease of \$200.7 million from 2003-04 to 2004-05 is mainly due to statutory spending related to unallocated employer contributions (\$207.4 million), as reported in the 2003-04 Public Accounts and not planned for in 2004-05. This is partially offset by a net increase in reference levels of \$6.7 million due to:

- an increase in time-limited resources for Common Infrastructure and Service Delivery (\$9.2 million) and Information Sharing and Interoperability Security (\$1.4 million); and
- a reduction in reference levels due to expired resources related to Government On-Line (\$3.7 million).

2005-06 over 2004-05

The decrease of \$24.5 million from 2004-05 to 2005-06 is mainly due to a reduction in time-limited resources provided to Government On-Line (\$9.8 million), Common Infrastructure and Service Delivery (\$9.2 million), Information Sharing and Interoperability Security (\$1.0 million) and Executive Classification Reform (\$0.3 million).

2006-07 over 2005-06

The decrease of \$1.9 million from 2005-06 to 2006-07 is mainly due to a reduction in time-limited resources for Government On-Line (\$1.6 million) and Information Sharing and Interoperability Security (\$0.3 million).

## (2) Represents Public Service Pensions and Insurance (Vote 20).

## 1. Strengthening Management Performance through the Government's Management Accountability Framework

Management improvement has long been a focus of the Government of Canada. Drawing on the lessons learned and the management practices identified through the Modern Comptrollership Initiative, the Treasury Board of Canada Secretariat introduced the Management Accountability Framework (MAF) in 2003 to clarify management expectations of deputy heads and public service managers.

Over the next two years, the Secretariat will further develop aspects of the MAF to strengthen public sector management and, in particular, reinforce accountability mechanisms, assess and monitor management performance at both the departmental level and government-wide, and support improvements to management practices. The MAF is available for viewing at: [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crg\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crg_e.asp).

### Results

- ▶ The Secretariat will work with departments and agencies to establish a baseline for measurement by identifying and agreeing to common indicators of effective management performance by 2005–06. These common indicators will be designed to strengthen accountability and reporting of federal public sector management performance.
- ▶ Using these common indicators of management performance, the Secretariat will conduct annual assessments of federal departments and agencies to monitor improvements to management practices, identify and promote best practices in management, and ensure that the management expectations of deputy heads and public service managers are achieved government-wide.

### Plan

- ▶ The Secretariat will engage deputy heads to examine key horizontal management issues, as well as those specific to their organization, and to outline their management improvement plan early in 2005–06.
- ▶ The Secretariat will monitor and annually assess management performance, both departmentally and government-wide. Findings from these assessments will be used to:
  - identify and share information on the best management practices and monitor improvement;
  - monitor adherence of senior public service employees and ministers to the automatic and public disclosure of spending on government hospitality, travel, and contracts entered into by the Government of Canada for amounts over \$10,000;
  - provide input to the Clerk of the Privy Council's annual performance evaluation of deputy heads; and
  - publish a government-wide report on the state of management within the Public Service in 2005–06.

- ▶ The Secretariat will also work with departments and agencies to provide ongoing direction and advice on ways in which their management performance can be improved on a continual basis.

### **Risk and Challenges**

- ▶ Using the MAF will be a significant challenge, due to the diversity of business and the tremendous amount of change experienced by many departments and agencies over the past year. Effective horizontal communication and a long-term, sustained commitment will be necessary. In addition, developing an appropriate measurement and monitoring strategy to assess the management performance of more than 100 distinct departments and agencies will require an integrated approach to ensure comprehensiveness and comparability.
- ▶ The Secretariat also recognizes that it will need to develop new skills and capacity to ensure that the management performance of deputy heads and departments is fairly evaluated and represented. To be successful, the Secretariat will need to foster partnerships and ensure clear understanding and consensus with program areas, management, and across functional communities.

## **2. Renewing Treasury Board Management Policies**

In late 2002, the Secretariat embarked on an exercise to renew the Treasury Board suite of policies as a key feature of its plan to strengthen management from both a departmental and whole-of-government perspective. Since then, much has been accomplished to create an overall Treasury Board management policy architecture within which related policies, directives, guidelines, and procedures can easily be accessed by public service managers and the various functional communities of practice, such as financial managers, procurement, materiel management, and real property specialists that advise public service managers every day.

On December 12, 2003, the mandate of the Secretariat was refocussed to strengthen its capacity for oversight to improve accountability for management performance. As a result, the Treasury Board Management Policy Review is being adapted to align clearly and directly with the objectives of the Management Accountability Framework (MAF) discussed above. Together, the MAF and the renewed suite of Treasury Board management policies will clarify management expectations for deputy heads and public service managers. They will also provide the basis for the Secretariat to oversee policy compliance and monitor and assess management performance across the federal Public Service.

### **Results**

- ▶ The Secretariat will continue its work to create an integrated suite of management policy instruments to support Treasury Board's strengthened oversight responsibilities and to reinforce the accountabilities of departments and agencies.
- ▶ The renewed policy suite will:
  - be user-centred to provide managers and employees with focussed direction;
  - be integrated and streamlined to minimize implementation costs, while optimizing impact;



- address existing and emerging management challenges and priorities; and
  - be aligned with the Management Accountability Framework to promote clear expectations, accountabilities, and policy compliance.
- ▶ Treasury Board policy instruments related to contracting, procurement, and real property will be renewed by March 31, 2005.
  - ▶ The remainder of the Treasury Board management policy suite will be renewed by March 31, 2007.

## Plan

- ▶ The Secretariat will continue to collaborate with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to ensure harmonization with the Treasury Board suite of human resources management policies.
- ▶ The Secretariat will also engage departments, agencies, and functional communities during the policy development process to address any issues related to their capacity for implementation, policy compliance, and the choice of effective policy instruments.
- ▶ The Secretariat will also harmonize management policy reforms with the findings and recommendations of the Expenditure Review Subcommittee, especially as related to its review of the *Financial Administration Act*, Capital Asset Management, Procurement, and Contracting, Corporate and Administrative Services, Professional Services, and the Use of Information Technology and its Management.

## Risks and Challenges

- ▶ The Secretariat's recent change in mandate reinforces the need for a solid management policy foundation that will provide clarity to departments and agencies in terms of direction, accountabilities, performance, and compliance expectations, as well as the consequences of poor performance. It will be a significant challenge to reorient the Treasury Board management policy suite to these new objectives. Maintaining momentum for renewal of the Treasury Board management policy suite will be required at all levels in order to attain the desired outcome.
- ▶ To be effective, policy reform must deal with all related implementation challenges, including departmental capacity and related cost of compliance. The Secretariat recognizes the need to identify to departments and agencies the core information they will need to collect, together with a forward plan for the development or modification of related systems and processes to optimize assessments of management performance and ensure policy compliance.
- ▶ Policy reform will also need to be factored into the Treasury Board of Canada Secretariat's objectives for the development of a new learning curriculum for all public service managers, as well as certification programs that will be developed for certain functional communities.



### **3. Building Public Service Management Capacity**

In today's complex and rapidly evolving knowledge-based environment, public service employees must be able to satisfy the demands of citizens for effective and efficient service and be responsible and accountable for the management of programs and operations. The transformation and strengthening of public service management therefore relies on a skilled, well-trained, and developed workforce.

Two key areas must be addressed at this time: the development of core knowledge and management skills of all public service managers, and the strengthening of competencies and qualifications of the various functional communities of practice, such as the financial, procurement, materiel management, and real property specialists who support public service managers every day. To that end, and in partnership with the Canada School of Public Service, the Secretariat will establish objectives for a core learning curriculum for all public service managers and develop certification programs for specific functional communities.

#### **Results**

- ▶ Throughout 2004–05, the Secretariat will establish objectives and begin development of a core learning framework for public service managers and functional communities from entry level on through successive levels of responsibility.
- ▶ The Secretariat will also put in place mechanisms for the development of professional certification standards for several public service functional communities of practice, such as procurement, materiel management, and real property specialists.

#### **Plan**

- ▶ By the end of 2004–05, in partnership with the Canada School of Public Service, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, and functional communities, the Secretariat will develop a core learning framework to provide clear, consistent, and comprehensive programs to meet the common learning needs of public service managers.
- ▶ Over the same time period, the Secretariat will begin government-wide consultations on the development of professional certification standards, define and establish the standard-setting process, and develop certification standards for selected functional communities. This work is expected to continue over the next few years.
- ▶ Also in co-operation with the Canada School of Public Service and departments, the Secretariat will lead the development of core curriculum learning plans to support the competency profiles of functional specialists, as well as e-learning and classroom courses. Some of these tools will be available this fiscal year and the remainder are planned for availability in 2005–06.

#### **Risks and Challenges**

- ▶ The development of a core learning framework for a workforce as diverse as the federal Public Service is a significant challenge. It will require a sustained effort and a long-term commitment of time and resources to effectively raise the skills and competencies of the Public Service.

- ▶ An integrated approach and strong and productive partnerships with the Canada School of Public Service, public service executives and managers, and all functional communities of practice will be necessary to ensure that programs for managers evolve to address common and emerging learning priorities.
- ▶ Careful planning will be required in the identification of common knowledge needs and accessibility for all public service managers. Affordability, sustainability, and continual improvement of the core learning framework must be assured as a long-term goal of this initiative.

#### **4. Proactive Disclosure of Government Spending**

As part of its efforts to strengthen accountability and transparency, the government introduced new disclosure measures that require the quarterly publication of travel and hospitality expenses of senior officials, as of December 12, 2003. These measures apply to ministers, ministers of state, parliamentary secretaries and their exempt staff, as well as deputy ministers, associate deputy ministers, assistant deputy ministers, and equivalent levels.

Senior financial officers of each department are responsible for validating the data and ensuring timely reporting.

Information on senior officials' travel and hospitality expenses is currently available on the Web site of their respective department or agency, so as to meet the government's priority of ensuring transparency and accountability to Canadians and to Parliament on the use of public funds. As well, a proactive disclosure intranet site is being developed to provide guidance to departments and to address frequently asked questions.

#### **Results and Plan**

- ▶ The Secretariat is considering other types of information that could be made routinely available on departmental and agency Web sites.
- ▶ In fall 2004, departments and agencies will begin to report on all contracts for goods and services exceeding \$10,000, other than for a very limited number of exceptions, such as those involving national security.

#### **Risks and Challenges**

- ▶ Proactive disclosure introduces a new way of doing business, not only for senior officials, but also for the departments and agencies that will have to put in place the information management mechanisms to allow accurate reporting and the availability of complete information on a timely basis.
- ▶ Information that is to be posted must clarify accountability for decisions and actions taken and at the same time provide greater transparency. As such, the challenge will be both to develop and to maintain a proactive disclosure framework that is not overly burdensome but responds effectively to this government priority.

## 5. Strengthening Accountability and Governance Regimes

The government has taken the Report of the Auditor General released in February 2004 concerning sponsorship and advertising very seriously. In addition to launching a public inquiry and appointing a special counsel to recover misappropriated funds, the government asked the Secretariat to initiate a number of reviews to strengthen government accountability mechanisms. The three reviews are:

- ▶ strengthening compliance and sanctions mechanisms under the *Financial Administration Act* (FAA);
- ▶ better defining the respective accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees; and
- ▶ improving the governance and transparency of Crown corporations.

Consistent with the Secretariat's commitment to greater openness and transparency and the government's commitment to respond to the Report of the Auditor General concerning sponsorships and advertising, the Secretariat will also support the work of the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities, headed by Mr. Justice John H. Gomery.

### Results

- ▶ The first review examining the compliance and sanction mechanisms under the FAA will determine:
  - what compliance mechanisms are more likely to prevent and deter mismanagement in the Public Service;
  - whether criminal sanctions for breaches of the Act need to be updated;
  - ways to hold former public service employees, employees of Crown corporations, and public office holders accountable for breaches of the Act; and
  - options to facilitate financial recoveries in instances where mismanagement has resulted in the loss of public funds.
- ▶ The second review aims to better define the respective accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees by examining:
  - who is accountable for what to whom;
  - whether accountabilities and responsibilities are well understood by ministers, political staff, and senior public service employees; and
  - what changes are needed to strengthen the accountability of ministers and public service employees.
- ▶ The third review, looking at improving the governance and transparency of Crown corporations, will:
  - assess the governance and accountability regime for Crown corporations under Part X of the FAA and other Privy Council Office, Department of Finance Canada, and Treasury



Board policies and guidelines, as well as the regime for Crown corporations exempt from Part X of the FAA;

- assess the capacity of boards of directors, ministers, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Department of Finance Canada, the Privy Council Office, and Parliament to effectively fulfill their responsibilities with respect to Crown corporations;
- determine ways to strengthen management, transparency, and oversight of the governance and accountability framework for Crown corporations; and
- introduce new corporate governance rules for Crown corporations and require five-year, special audits conducted by the Auditor General to be tabled in Parliament and posted on the Web sites of Crown corporations.

## **Plan**

- ▶ All three reviews will be concluded in the autumn of 2004.
- ▶ The Secretariat will work with key partners for the successful implementation of recommendations, including central agencies, Cabinet, and members of Parliament and Crown corporations and provide the appropriate oversight, analysis, and advice for departments and agencies as implementation of the recommendations takes place.
- ▶ The Secretariat will act on any necessary changes to legislation (e.g. the FAA), regulations and/or government-wide policies as soon as possible. Where warranted, non-legislative changes identified during the course of these reviews will be implemented.

## **Risks and Challenges**

- ▶ In carrying out these reviews, a broadly based consultative process is underway, for both inside and outside government, developed with the assistance of learning institutions and policy groups. The Secretariat will actively seek the views of parliamentarians, academics, the Auditor General, Canadians, and other interested stakeholders.



## **6. Transforming Government Service Delivery**

Canadians want more than the opportunity to access high-quality services on-line. Citizens and businesses are looking for convenient single-window, multi-channel access to government services, seamlessly integrated across programs, departments, and jurisdictions and they expect a transparent government that provides opportunities to participate in policy decisions. By transforming how services are delivered, the Government of Canada aims both to improve citizens' satisfaction with government services and to enhance the efficiency and value for money of government service investments.

Achieving this kind of responsive, cost-effective government will require a strong client focus to rethink and integrate services, and an enterprise-wide approach to rationalize service delivery and the technology that enables it. Client relationships must be managed across channels, and doing this effectively means setting client service targets and performance standards, and measuring results, and improving service delivery accordingly in both areas of information technology and corporate administrative services.

Transforming services and programs requires the Secretariat to provide leadership and set a common service vision for the Government of Canada, by defining common business processes, technologies, and architectures and by shaping enterprise management models and accountabilities to drive the rethinking and integration of service offerings, the reuse of information, and the realignment of programs to better achieve desired policy outcomes.

The Chief Information Officer Branch (CIOB) of the Secretariat is leading efforts by departments and agencies to reach a consensus on an achievable path forward for service transformation in the federal government. CIOB is working closely with key partners—including the Office of the Comptroller General, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC), as well as the service delivery, IT, HR and financial/materiel communities—to develop the strategies, frameworks, and tools required to achieve the Government of Canada's broader service transformation objectives.

### **Results**

- ▶ A longer-term strategy for sustaining the common infrastructure (Secure Channel) will be developed in collaboration with PWGSC in the fall of 2004.
- ▶ Government-wide expenditure reviews of Corporate and Administrative Services, Use of Information Technology and its Management, and Service Delivery Infrastructure are currently underway. Once completed, the findings will provide opportunities for ministers to make recommendations before the end of the fiscal year on how to improve the value for money of government investments.
- ▶ A coherent service vision and strategy for the Government of Canada will also be presented to ministers this fiscal year. Ministerial guidance will be sought on the overall direction for service transformation and options for the renewal of the service face of government. The service vision and strategy will be used to align and drive transformation and integration activities across the federal government.

- ▶ Federal priorities for interjurisdictional service delivery collaboration will be identified and work launched to explore options for service delivery partnerships with provinces, territories, and municipalities by the end of this fiscal year.
- ▶ Strategies to accelerate the shift to self-service will be developed and implemented in key departments by early 2005.
- ▶ A new service policy will be developed to set strategic directions for the continued service improvement and service transformation priorities established above, as well as a strategic framework including performance measures. This will be approved and communicated in 2005.
- ▶ Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues will be determined in 2005.
- ▶ Departmental participation in the Service Improvement Initiative, which was launched in 2000, will increase and, by the end of 2005, there will have been a 10% increase in the overall client satisfaction with federal services.

## **Plan**

- ▶ The Secretariat will set out a service strategy by the end of fiscal year 2004–05, seeking to establish service transformation as a government priority.
- ▶ The Secretariat will complete, by the end of fiscal year 2004–05, reviews of service delivery infrastructures, information technology, and corporate administrative services.
- ▶ The Secretariat will lead the development of a longer-term strategy to refresh and embed enterprise architecture for technology, information, and business processes for the Government of Canada. This will include a coherent collection of standards, guidelines, frameworks, reference models, and support services across the architectural domains of IM, IT, application, business, security, privacy, and accessibility.
- ▶ The Secretariat will establish and oversee governance mechanisms for key service transformation projects that cut across departments or jurisdictions.
- ▶ The Secretariat will collaborate with PWGSC to develop a strategy for the Secure Channel.

## **Risks and Challenges**

- ▶ Significant financial investments will be required to transform service delivery, along with sophisticated change management and project management to support the change in organizational culture to one of the Government of Canada as a single enterprise.
- ▶ Legislation may also be required to establish new programs to identify Canadians and business clients in a standard fashion and to increase the re-use of information across departments.

## C. Expenditure Management

The Secretariat supports the Treasury Board to ensure that resources are aligned to achieve government priorities by:

- ▶ reviewing, analysing, and monitoring government program expenditures in order to provide ongoing advice to Treasury Board ministers on the allocation and reallocation of resources to achieve government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework;
- ▶ providing ongoing direction and advice to departments and agencies with respect to expenditure management and the strategic allocation and reallocation of resources;
- ▶ leading, strengthening, and monitoring results-based management and capacity for program evaluation across government, thereby supporting the generation of accurate, objective, evidence-based performance information that contributes to program improvements, priority setting, and resource reallocation;
- ▶ providing expenditure management policy research and analysis; developing and maintaining the enterprise-wide Expenditure Management Information System;
- ▶ managing expenditure management operations and access to the central reserves under Treasury Board control;
- ▶ tabling in Parliament the Government's Main Estimates, Supplementary Estimates, reports on plans and priorities (RPPs) and departmental performance reports (DPRs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner in accordance with prevailing parliamentary schedules and protocols.

Key initiatives to improve expenditure management include:

1. reviewing government expenditures;
2. reallocating from lower to higher priorities;
3. improving expenditure management and performance information; and
4. reforming Estimates and reporting to Parliament.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the expenditure management priority area.



**Expenditure Management**  
(\$ thousands)

	Forecast 2003–04	<b>Planned 2004–05</b>	Planned 2005–06	Planned 2006–07
Secretariat Operations <sup>(1)</sup>	35,185	<b>50,109</b>	41,925	39,620
Full-time Equivalents	252	<b>377</b>	356	331
Centrally administered Funds <sup>(2)</sup>	-	<b>750,844</b>	750,750	750,000
<b>Total Planned Spending</b>	<b>35,185</b>	<b>800,953</b>	<b>792,675</b>	<b>789,620</b>

## Spending Notes

### (1) Year-over-year analysis:

#### 2004–05 over 2003–04

The increase of \$14.9 million is mainly due to an increase of time-limited resources for EMIS redevelopment (\$11.4 million), establishing Expenditure Management Review Teams (\$2.9 million), and supporting the Public Security and Anti-terrorism (PSAT) initiatives (\$1 million).

#### 2005–06 over 2004–05

The decrease of \$8.2 million from 2004–05 to 2005–06 is mainly due to a reduction in time-limited funding for initiatives, such as EMIS (\$5.9 million), Evaluation (\$1.5 million), and PSAT (\$0.7 million).

#### 2006–07 over 2005–06

The decrease of \$2.3 million from 2005–06 to 2006–07 is mainly due to a reduction in time-limited funding for EMIS (\$2.1 million) and PSAT (\$0.2 million).

### (2) Represents Government Contingencies (Vote 5) funds used to cover salary shortfalls and temporary transfers to departments for interim financing and Government-wide Initiatives (Vote 10) funds for distribution to departments and agencies for the implementation of government-wide initiatives.



## 1. Reviewing Government Expenditures

The Secretariat is committed to implementing an ongoing process of expenditure review.<sup>4</sup>

### Results

- ▶ The ongoing process of expenditure review will be one of the principal means through which the Secretariat exercises its oversight role with the objective of sustainable, effective, and efficient programs that achieve results consistent with government priorities. An integral way in which the reviews will be used to achieve that objective is through ongoing reallocation of resources from lower to higher priorities within and across policies, programs, and operations to ensure spending is aligned with the government's priorities.

### Plan

- ▶ The Secretariat will support this effort in the following ways:

1. Horizontal Policy and Program Reviews

These reviews will assess a small number of horizontal policies and programs to determine the adequacy of their management, delivery, accountability, and reporting, as well as opportunities for government to realign spending and improve program delivery. Initially, these reviews will focus on creating horizontal databases for:

- Public Security and Anti-Terrorism;
- Biotechnology;
- Climate Change;
- Water;
- Support for Aboriginal Peoples; and
- International.

2. Government Operations Reviews

These reviews will examine government expenditures, operations, and systems in the following nine areas:

- Capital Asset Management;
- Public Service Compensation and Comparability;
- Procurement and Contracting;
- Corporate and Administrative Services;
- Professional Services;

---

<sup>4</sup> In addition, the government announced the creation of the Expenditure Review Subcommittee. Further information about this committee can be found at [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=informationresources&Sub=ministry&Doc=committee\\_e.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=informationresources&Sub=ministry&Doc=committee_e.htm).

- Use of Information Technology and its Management;
- Service Delivery Infrastructure;
- Federal Institutional Governance; and
- Legal Services.

### 3. Departmental Reviews

The Secretariat is the government's primary instrument for providing oversight and ongoing review of departmental spending—this function is led by the program sectors of the Secretariat.

#### **Risks and Challenges**

- ▶ Reinvestment of resources may be required in the short term to meet the efficiencies expected over the longer term.
- ▶ It is also anticipated that in some cases significant change to current public service policy, practices, and business processes will be recommended. Strong leadership and a sustained effort will be required to implement management improvements to realize anticipated savings and ensure long-term sustainability.

## **2. Reallocating from Lower to Higher Priorities**

In the 2002 Speech from the Throne and in Budgets 2003 and 2004, the government announced that it would renew its efforts to "...reallocate resources to the highest priorities and transform old spending to new purposes." Specifically, Budget 2003 announced the reallocation of \$1 billion annually from existing spending to help fund new budget initiatives beginning in 2003–04. Most recently, the government has committed to reallocating \$12 billion in existing expenditures over the next five fiscal years.

#### **Results and Plan**

- ▶ Measures to achieve one-time savings of \$1 billion for 2003–04 were implemented in September 2003. Since then, the Secretariat has been reviewing, analysing, and assessing government program expenditures, has been working with departments and agencies in providing expenditure management direction and advice to confirm reductions to departmental reference levels of \$1 billion on an ongoing basis, and will report back to the Treasury Board with recommendations in fall 2004.

#### **Risks and Challenges**

- ▶ The need to make expenditure reductions now is very different from the situation Canada faced in the mid-1990s when it was a fiscally driven exercise, necessary to eliminate budget deficits. The challenge now is for the government to demonstrate that it is a good steward of the public purse by reallocating from lower-order priorities to fund the new programs and services demanded by Canadians.

### **3. Improving Expenditure Management and Performance Information**

The Secretariat has also embarked on a process to overhaul its overall approach to gathering and reporting expenditure management and performance information. In 2003, the Secretariat undertook the development of an “enterprise-wide” expenditure management information system. By March 2004, Treasury Board ministers approved the development and implementation of a new Expenditure Management Information System (EMIS), which will further improve the quality and integration of the financial and performance information required by the Secretariat to strengthen analytical support for its oversight function. EMIS will align financial and performance data on priorities, planned and actual expenditures, and results.

The Management Resources and Results Structure (MRRS), which establishes Program Activity Architectures (PAA) for all departments and agencies, is a critical component of this initiative. All departments and agencies are required to develop a new PAA against which they will array programs to provide a comprehensive picture of their planned spending and results, as well as the management structures they will use to deliver program results and services. The new MRRS reporting structure will apply to all federal appropriation-dependent departments, agencies, and Crown corporations.

Taken together, implementation of this new comprehensive approach (MRRS and EMIS) will result in improved capacity for the Secretariat to provide consistent information to support Treasury Board and Cabinet considerations, including:

- ▶ horizontal management of federal priorities;
- ▶ improved alignment of results to resources for departmental management and accountability needs;
- ▶ improved information on departmental and horizontal spending to identify savings and opportunities for reallocation; and
- ▶ improved transparency in reporting to Parliament.

#### **Results**

- ▶ The new EMIS will integrate government-wide information to provide a common database for all departments, agencies, and the Secretariat for on-line sharing of expenditure management and performance information and production of the Annual Reference Level Update and Main Estimates for 2005–06.
- ▶ The first phase of EMIS will incorporate the PAA against which departments and agencies will array planned resources and results information to be ready for the 2005–06 Estimates cycle.
- ▶ The Secretariat will continue EMIS development throughout 2004–05 and 2005–06 to be ready in 2006–07 for active data flows from internal government-wide financial management and control systems in order to align actual spending to planned budgets.



## Plan

- ▶ The development of PAAs will be completed by October 1, 2004.
- ▶ EMIS will provide financial and program information for the Annual Reference Level Update and Main Estimates processes on the basis of PAAs by October 31, 2004.
- ▶ MRRS/PAA-arrayed program information will also be available to support Cabinet and Treasury Board decision making beginning in the fall of 2004.
- ▶ EMIS will provide automated feeds for production of the Main Estimates for 2005–06.
- ▶ EMIS will streamline Secretariat expenditure management operations support to pre-Budget development and improve information and analytical support to the Secretariat.
- ▶ The MRRS will also be expanded and functionality will mature for 2006–07, as more active actual expenditure and performance data become available.

## Risks and Challenges

- ▶ The shift to the MRRS government-wide will require clear crosswalks and explanations to ensure that parliamentarians, other stakeholders, and government decision-makers clearly understand and are able to identify and compare year-over-year changes on budgetary and performance commitments.
- ▶ These crosswalks and explanations will be even more important, given that new allocations and significant reallocations are planned to occur at the same time.
- ▶ Developing an enterprise-wide complex information system of this magnitude and scope will be a significant new challenge for the Secretariat. Capacity, systems, and technological performance issues are to be anticipated and will be managed as they arise. The MRRS has been designed to improve transparency in reporting on government expenditures. However, a new balance between openness and transparency in reporting to Parliament and the public, and providing high-quality, confidential advice to support government priority setting and decision making will need to be struck over time.



## 4. Reforming Estimates and Reporting to Parliament

The government has committed to improving its reporting on several occasions, most recently in Budget 2004. Reporting to Parliament is key to accountability and transparency and must provide a whole-of-government perspective, aligning departmental efforts to government priorities.

More specifically, the Secretariat is committed to reform of the Estimates and reporting that:

- ▶ focusses on results reporting at both the departmental and government-wide level, i.e. shift the form and content of the reports on plans and priorities (RPPs), departmental performance reports (DPRs), *Canada's Performance* and, in the longer term, Public Accounts, to the MRRS;
- ▶ responds to parliamentarians' concerns related to transparency, clarity, and timeliness, while emphasizing the use of technology to provide parliamentarians with options for access to greater detail on program spending, as required; and
- ▶ refocusses departmental RPPs to be a clearer basis for accountability reporting in the DPRs.

### Results

- ▶ stronger Secretariat capacity to promote accountability, transparency, and good governance
- ▶ a more streamlined approach to reporting (less duplication, no over-publishing)
- ▶ better alignment of departmental efforts to government priorities and a more strategic, integrated, and cross-departmental approach to plans, expenditures, and results
- ▶ better information to support Parliament in expenditure approval and oversight

### Plan

- ▶ Use the MRRS as the basis of reporting in Estimates beginning with the 2005–06 Main Estimates and RPPs.
- ▶ Continue to refine the form and content of 2005–06 Main Estimates and 2004–05 Supplementary Estimates (A) to enhance transparency and disclosure.
- ▶ Develop a set of integrated guidelines for the preparation of RPPs and DPRs for issuance to departments this fall.
- ▶ Place increased emphasis in the new guidelines for DPRs on the reporting of horizontal initiatives.
- ▶ Implement improvements to *Canada's Performance 2004* by adding three new chapters on:
  - Canada in the world;
  - Aboriginal peoples; and
  - effective democracy.

(The related expenditure information will be based on the MRRS in the 2005 edition.)

- ▶ Place increased emphasis on the use of electronic reporting to provide access to greater detail on program spending over the short term.

- ▶ Commence development of a whole-of-government planning report that would express the government's targets and provide a clearer basis for reporting on Canada's performance over the medium term.
- ▶ Review the processes involved with the production and tabling of the Estimates over the longer term.

### **Risks and Challenges**

- ▶ Achieving these improvements will depend heavily on the implementation of MRRS and completion of EMIS discussed above and the development of protocols for departmental reporting on Web sites.
- ▶ There will also be a need to conduct broad-based consultations with parliamentarians and other stakeholders to ensure their needs are being met.

## D. Financial Management and Control

On December 12, 2003, the Prime Minister announced the re-establishment of the Comptroller General of Canada within the Treasury Board of Canada Secretariat as a key element in strengthening government-wide comptrollership and oversight, particularly the areas of financial management and audit. The Comptroller General will oversee government spending, provide leadership across the public service financial management community, and ensure standards are set and adhered to. This announcement can be found at <http://pm.gc.ca/eng/accountability.asp>.

The Office of the Comptroller General is responsible for the following activities:

- ▶ promoting stronger financial controls that are essential to ensuring rigorous stewardship of public funds and value for money;
- ▶ overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- ▶ setting and reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada and providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivate sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service; and
- ▶ nurturing and managing the professional development of the financial and internal audit communities and leading the introduction of modern, timely, “enterprise-wide” financial information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision making.

To this end, during 2004–05, the newly appointed Comptroller General will design the organization of the Office of the Comptroller General, seek approval for the structure and resources and, as soon as possible, begin staffing the new organization, using a phased approach to find and recruit high-calibre professionals so that the Office will be substantially completed by March 31, 2006, and fully completed by March 31, 2007. More information on the new Comptroller General can be found at [http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506_e.asp).

At the same time, plans and activities, as outlined below, will focus on capacity building and community development, strengthening financial accountability and financial systems across the Public Service and creating capacity within the Office of the Comptroller General to conduct audits for small agencies and horizontal audits on behalf of the government.

Key initiatives to improve financial management and control include:

1. strengthening financial management;
2. strengthening the internal audit function;
3. building public service financial management and audit capacity; and
4. strengthening financial management systems.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the financial management and control priority area.

## Financial Management and Control

(\$ thousands)

	Forecast 2003-04	Planned 2004-05	Planned 2005-06	Planned 2006-07
Secretariat Operations <sup>(1)</sup>	10,856	<b>8,496</b>	7,037	7,037
Full-time Equivalents	161	<b>65</b>	53	53
Centrally administered Funds <sup>(2)</sup>	-	32	-	-
Total Planned Spending	10,856	<b>8,528</b>	7,037	7,037

## Spending Notes

(1) Year-over-year analysis:

2004-05 over 2003-04

The decrease of \$2.4 million from 2003-04 to 2004-05 is mainly due to a reduction in time-limited funding for initiatives such as Modern Comptrollership (\$1.5 million) and Active Monitoring (\$0.7 million).

2005-06 over 2004-05

The decrease of \$1.5 million from 2004-05 to 2005-06 is mainly due to the expiry of time-limited funding for Internal Audit.

(2) Represents Government-wide Initiatives (Vote 10) proposed transfers to government departments and agencies, that have not yet been earmarked against any particular business line. Time-limited funding associated with the Centre of Excellence for Internal Audit is scheduled to end in 2004-05. Funding requirements for internal audit to meet new government priorities are still being explored as part of the re-establishment of the Office of the Comptroller General of Canada.



## **1. Strengthening Financial Management**

Budget 2004 announced the government's intention for the Office of the Comptroller General (OCG) to "rigorously oversee all aspects of government spending." To this end, the OCG will strengthen financial management by providing leadership to ensure appropriate frameworks, policies and guidance on controls are available across the federal Public Service. Further information about Budget 2004 can be found at <http://www.fin.gc.ca/budget04/pamph/pamgte.htm>.

### **Results**

Sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service, reinforced by oversight of all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives, effective professional departmental comptrollers and financial officers, and appropriate financial controls, standards, policies, and reporting that are supported by effective monitoring and enforcement mechanisms.

### **Plan**

- ▶ Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for departmental comptrollers by December 31, 2004.
- ▶ Develop a process and criteria for review and sign-off of new spending proposals by December 31, 2004, including monitoring and reporting provisions.
- ▶ Fully implement the review and sign-off process throughout the Government of Canada by December 31, 2005.
- ▶ Develop a five-year strategy for ongoing annual audit of financial statements of departments and agencies by September 30, 2005.
- ▶ Renew financial management policies in support of strengthened comptrollership, in concert with the Secretariat's policy renewal initiative completion date of March 31, 2007.
- ▶ Develop and implement enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial position and results by March 31, 2005.
- ▶ Table the Public Accounts of Canada, including the government's audited financial statements, before the legislated December 31, 2004, deadline and by December 2005 begin to explore the feasibility of having the federal government's audited annual unqualified consolidated financial statements and the Public Accounts ready for tabling much earlier.

## 2. Strengthening the Internal Audit Function

Budget 2004 announced the government's intention to "reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analysis of all departmental activities, with the authority to delve into every corner of every portfolio, no matter how small or seemingly 'special'."

### Results

Effective internal audit across the federal Public Service that provides value-added information for effective decision making at both the departmental and government-wide levels, including small departments and agencies, supported by effective and professional chief audit executives and auditors, a renewed internal audit policy, and standardized internal audit methodologies and tools.

### Plan

- ▶ Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for chief audit executives and clarify performance expectations, lines of accountability, and related governance for the internal audit function by December 31, 2004.
- ▶ Conduct a diagnostic of the internal audit function within the Government of Canada by reference to professional standards and current practices in the public and private sectors by March 2005.
- ▶ Formalize a plan of action to address gaps identified by the diagnostic, including revision to the *Policy on Internal Audit*, as appropriate, by September 30, 2005.
- ▶ Select standardized internal audit methodologies and tools by September 30, 2005, and develop an implementation plan by December 31, 2005.
- ▶ Complete the initial wave of audits for small departments and agencies by the end of the next fiscal year.
- ▶ Develop a three-year audit plan for small departments and agencies for 2006–09 by March 31, 2006.
- ▶ Complete one internal OCG-led, government-wide horizontal audit by December 31, 2005.
- ▶ Develop a three-year OCG-led government-wide horizontal audit plan by March 31, 2006.
- ▶ Monitor the performance of the internal audit function across the Government of Canada on an ongoing basis and report on findings to the Secretary.

### **3. Building Public Service Financial Management and Audit Capacity**

Budget 2004 announced the government's intention to "appoint professionally accredited comptrollers to sign off on all new spending initiatives in every government department." In concert with this announcement and the Secretariat's initiative to strengthen public service capacity, the OCG has been given the mandate to nurture and manage professional development of the financial management and internal audit communities, including establishing accreditation and certification standards and advising on the modules of the public service learning curriculum.

#### **Results**

Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals who, as individuals and as communities, provide value-added service to their deputy heads and are supported by certification standards, fully developed core-learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life-cycle career management.

#### **Plan**

- ▶ By December 31, 2004, develop certification standards for departmental comptrollers and a process for OCG involvement in their staffing and evaluation.
- ▶ Develop certification standards for chief audit executives by March 31, 2005.
- ▶ Develop and conduct a functional and demographic profile for the internal audit and financial management communities, based on an "as is" state and a "to be" state, along with a gap analysis by March 31, 2005.
- ▶ Develop an implementation plan to address the gap analysis, including recruiting, learning, deploying, outsourcing, and market analysis strategies by September 30, 2005.
- ▶ Ensure that departmental comptrollers in key departments meet certification standards by March 31, 2005 and all other departmental comptrollers by March 31, 2007.
- ▶ Ensure that chief audit executives in key departments will meet certification standards by June 30, 2005 and all other chief audit executives by March 31, 2007.
- ▶ Conduct active consultation throughout 2004 and 2005 with educational institutions, academics, various professional associations, and unions to seek advice and support and develop partnerships to strengthen comptrollership across the Public Service.
- ▶ Develop a comprehensive learning strategy for core learning and specialized technical training by December 31, 2005, and begin implementing the learning strategy by January 31, 2006.
- ▶ Develop a protocol to maintain an updated functional, demographic profile, including mobility information by September 30, 2005.
- ▶ Develop strategy for an enhanced level of knowledge of financial management and related issues by non-financial managers and officers by March 31, 2006.



## 4. Strengthening Financial Management Systems

Budget 2004 announced the government's intention to "introduce modern, real-time information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision making." To enable the necessary improvements to financial management described earlier and promote the transparency and openness of financial activity, the OCG will ensure that financial management systems in departments and central agencies, including systems for accounting, asset management, and procurement are significantly strengthened.

### Results

Effective financial management and control, better decision making, and a much-improved ability to steward and reallocate resources and deliver on accountability, transparency, and oversight, accompanied by a reduced administrative burden and costs.

### Plan

- ▶ Working with others in the Secretariat, and with PSHRMAC, PWGSC, and departments and agencies, the OCG will provide leadership, from the business owner perspective, to the Review of Corporate Administrative Systems that is being carried out for the Expenditure Review Subcommittee (ERC). The report, including a business case and transformation plan, will be presented for consideration in the fall of 2004.
- ▶ The OCG's contribution will include the shared services model for financial management and work on rationalizing the enabling systems.
- ▶ In the medium term, the OCG will ensure that key objectives for financial management will be met, including the following:
  - to implement robust practices for managing budgets by March 31, 2007; and
  - to update the chart of accounts to enable implementation of the new Management Resources and Results Structure by March 31, 2006.
- ▶ In the longer term, the OCG will monitor the implementation of the transformation projects and will continue to work with all stakeholders to ensure continuous improvement of financial management systems for improved decision making, accountability, and transparency.

### Risks and Challenges

- ▶ Having qualified departmental comptrollers and chief audit executives is a prerequisite for improving financial and other internal controls across government; in addition to providing certification standards, the need to recruit, train, and retain is fundamental.
- ▶ Limited availability of qualified candidates, competition with the private sector, and changing demographics will challenge recruitment and retention efforts.
- ▶ Providing professional guidance to a larger community of financial managers and internal auditors over the next few years will require commitment and one-time investment, followed by a sustained level of investment. A focus on change management will be required to ensure effective oversight of impacts on members of the two communities.



- ▶ Implementation plans will be reliant upon sufficient financial capacity and resources for both the Office of the Comptroller General, the Office of the Auditor General, and line departments. Success will also depend upon clear and reasonable agreement as to how the initiative will be funded and how financial benefits will be tracked and harvested.
- ▶ It is expected that the changes that will occur over the next few years will require significant cultural change for both the internal audit professionals and the departmental managers. Resistance to change is to be expected. There will also likely be significant implications for some groups of employees. Effective change management strategies and plans will be needed.
- ▶ Proposals could affect a variety of human resources and labour management issues (e.g. compensation, classification, labour relations).
- ▶ Rigorous project management will be essential to success, due to the interdependency of many of these initiatives. Selection of fair, open, timely, and effective procurement strategy or strategies to support the transformation plan will be particularly challenging.
- ▶ Results will be dependent on educational institutions, such as the newly created Canada School of Public Service; hence, ongoing collaboration will be required to provide learning and assessments on the effectiveness of these learning programs.
- ▶ Implementation of review and sign-offs of new spending proposals by the Office of the Comptroller General requires common understanding on the purpose of the review and the level of assurance to be provided.
- ▶ The introduction of modern, real-time information systems is a complex undertaking with many stakeholders, including all departments and agencies, whose deputy heads will rely on new systems as they are implemented. Leadership and commitment will be key to success. The systems implications and costs will need to be ascertained and addressed and effective enterprise governance will be necessary.

## E. Corporate Management

The Secretariat needs strategic and effective corporate management to deliver on its new mandate. A supportive environment is also required to facilitate the contribution of Secretariat employees to the rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. Corporate management supports the Secretariat by:

- ▶ co-ordinating agendas and submissions for the consideration of the Treasury Board;
- ▶ briefing the President on Cabinet and parliamentary affairs and co-ordinating ministerial and departmental correspondence;
- ▶ providing the full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board and the Secretariat;
- ▶ providing a secure and enabling work environment that provides modern corporate IM/IT systems, library services, human resources management, facilities management, financial management, internal audit and evaluation, and security;
- ▶ facilitating the development of Secretariat strategic policies, plans, and business plans and budgets that lay out the key directions for the department and producing the Estimates, *Report on Plans and Priorities* and *Departmental Performance Report* for the Secretariat;
- ▶ managing the Secretariat's external relations and partnerships, including with Federal Regional Councils, to provide integrated support for corporate directions; and
- ▶ providing corporate and public service-wide communications, Government of Canada communications policy, and media relations.

Key initiatives that will support excellent corporate management include:

1. restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat; and
2. re-engineering internal business processes.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the corporate management priority area.

**Corporate Management**  
(\$ thousands)

	Forecast 2003-04	<b>Planned 2004-05</b>	Planned 2005-06	Planned 2006-07
Secretariat Operations <sup>(1)</sup>	127,326	<b>38,205</b>	31,952	30,840
Full-time Equivalents	322	<b>231</b>	237	237
Centrally administered Funds <sup>(2)</sup>	-	10,000	10,000	10,000
Total Planned Spending	127,326	<b>48,205</b>	41,952	40,840

### Spending Notes

(1) Year-over-year analysis:

2004-05 over 2003-04

The decrease of \$89.1 million from 2003-04 to 2004-05 is mainly due to a payment to the Canadian Wheat Board (\$84.5 million) to reimburse operating losses sustained in the 2002-03 wheat pool, as reported in the 2003-04 Public Accounts, which is not planned for in 2004-05. The remaining decrease is due to a reduction in the 2004-05 reference levels from expired corporate resources for time-limited initiatives, such as Government On-Line (\$0.6 million), HR Modernization (\$0.3 million), and miscellaneous other initiatives (\$1.7 million), and the transfer out of corporate resources to PSHRMAC/PWGSC (\$13.6 million) related to the government restructuring of December 12, 2003. Also included is an increase in time-limited corporate resources related to initiatives such as EMIS (\$1.4 million), miscellaneous other initiatives (\$2.5 million), and the 2003-04 Operating Budget carry-forward (\$7.7 million).

2005-06 over 2004-05

The decrease of \$6.3 million from 2004-05 to 2005-06 is mainly due to the absence of an Operating Budget carry-forward in 2005-06 (\$5.3 million—the amount of the 2003-04 Operating Budget carry-forward remaining in the Secretariat for 2004-05, after the transfers to PSHRMAC and PWGSC), and expired corporate resources for other miscellaneous time-limited initiatives (\$1.0 million).

2006-07 over 2005-06

The decrease of \$1.1 million from 2005-06 to 2006-07 is mainly due to expired corporate resources for Government On-Line (\$0.5 million) and other miscellaneous initiatives (\$0.6 million).

- (2) Represents Government-wide Initiatives (Vote 10) proposed transfers to government departments and agencies that have not yet been earmarked against any particular business line.



## 1. Restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat

The Secretariat requires a reorganization to adjust to its refocused mandate, announced on December 12, 2003.

### Results

- ▶ Throughout the summer and into the fall of 2004, the Secretariat will implement a new organizational structure that meets the needs of the President and is approved by the Treasury Board.
- ▶ The Secretariat will also implement a new governance regime to better define accountabilities and engage all assistant secretaries in a special business planning process to minimize any overlap and duplication in the use of resources, as well as rebalance workload and existing resources.
- ▶ The result will be a newly structured Secretariat that is focussed on the rigorous oversight of government expenditures, will perform continuous reallocation of government spending from lower to higher priorities, and will deliver on the government's plan to strengthen public sector management.

### Plan

- ▶ Over the summer of 2004, the Secretary will establish a transition team to manage the implementation to the new organization structure.
- ▶ The transition team will report back to the Secretary on the internal re-allocation of existing resources and any needed new resources by October 2004.

## 2. Re-engineering Internal Business Processes

The Secretariat recognizes the need to develop into an organization that is focussed less on transactions and more on broader strategic management and expenditure issues, allowing Treasury Board ministers to similarly focus their attention in this way. Information resulting from a more rigorous risk management process will also be a significant help, as ministers make strategic allocation decisions.

To that end, the Secretariat will re-engineer many of its core business processes, which include many of the priority initiatives described in the sections on Management Performance, Expenditure Management, and Financial Management and Control. The Business Process Re-engineering initiative will require strong co-ordination at a corporate level to ensure that the appropriate linkages between business processes are recognized and mechanisms are developed to better share information gathered through core business across the Secretariat.

### Results and Plan

- ▶ Beginning in 2004 and through to 2007, the Secretariat will review, re-engineer, and implement key internal business processes to strengthen its capacity for oversight of departments and agencies and improve relations with other central agencies, the Treasury Board, and Parliament.



### **Risks and Challenges**

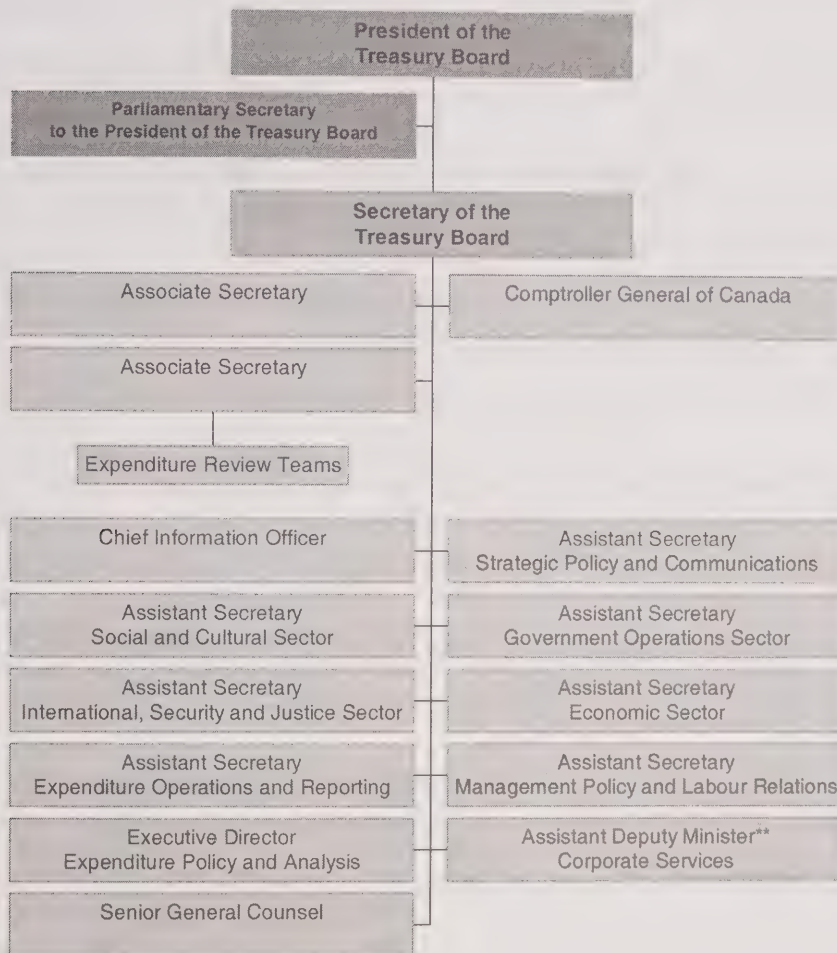
- ▶ Both the restructuring and re-engineering of Secretariat business processes are major initiatives that will fundamentally change the way the Secretariat operates. Regular resource investments and strong leadership will be required to sustain momentum and achieve the desired objectives.

## Section V: Organization

### A. Organization of the Secretariat

The Secretariat was restructured in June 2004 to deliver on the new responsibilities announced on December 12, 2003.<sup>5</sup>

#### Treasury Board of Canada Secretariat



\*\*Corporate Services are shared functions, with service provided to the Department of Finance Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

<sup>5</sup> At the time this document was prepared, the organizational structure depicted above was under review and was subject to change as a result of both organizational and resource reviews. When the organizational structure is solidified, it will be subject to Treasury Board approval.

## B. Accountability

The Honourable Reg Alcock is the **President** of the Treasury Board and the Minister responsible for the Canadian Wheat Board.

The **Secretary** of the Treasury Board reports to the President and is responsible for:

- ▶ developing the policies and priorities to support the prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources in the achievement of the government's objectives;
- ▶ monitoring the proposed spending programs of all government departments and agencies and reviewing the development of approved programs to ensure effective expenditure management; and
- ▶ recommending human resources management policy to the Treasury Board in the areas of compensation, pensions, benefits, and staff relations and negotiating collective bargaining agreements with the various bargaining agents.

The **Comptroller General** reports through the Secretary to the President of the Treasury Board and has responsibility for:

- ▶ overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- ▶ setting or reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada; and
- ▶ providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivating sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service.

The Secretariat has two **associate secretaries** who report to the Secretary and assist him in prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources.

The **Expenditure and Review teams** report to an Associate Secretary and support the Expenditure Review Subcommittee in its critical role as a catalyst for transformative change.

The **Chief Information Officer** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ provides frameworks, policies, and guidance on a broad range of information management and information technology matters and related issues in support of electronic service delivery; and
- ▶ advances the government-wide service agenda, including implementation of the Service Improvement Initiative, aimed at increasing Canadians' satisfaction with government service delivery.

The **Assistant Secretary of Strategic Policy and Communications** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ briefs the President on Cabinet and parliamentary affairs;
- ▶ co-ordinates and supports Treasury Board operations, submissions, and agendas;

- ▶ provides strategic policy and planning with integrated support for corporate direction and manages the Secretariat's external relations and partnerships; and
- ▶ delivers corporate and public service-wide communications, media relations, and Treasury Board communications policy.

The **assistant secretaries** of the **program sectors (Government Operations Sector, International, Security, and Justice Sector, Economic Sector, and Social and Cultural Sector)** all report to the Secretary. They support the Treasury Board in its management board role by advising on:

- ▶ strategic resource allocation and effective program design for departments and agencies;
- ▶ effective use of resources;
- ▶ policy and program design, viability, and responsiveness;
- ▶ funding pressures and mitigation strategies; and
- ▶ broad government policy and operational issues and management strategies (e.g. integrity of programs).

The **Assistant Secretary of Management Policy and Labour Relations** reports to the Secretary and is responsible for:

- ▶ providing Secretariat management policy, frameworks, and guidance in relation to the Management Accountability Framework, areas of procurement and project management, real property and materiel, and risk management;
- ▶ leading the continuing development and integration of the MAF as the government-wide vehicle to strengthen public sector management, reinforce accountability mechanisms, assess and monitor management performance at both the departmental level and government-wide, and support improvements to public sector management;
- ▶ dealing with Auditor General files and reviewing management issues in departments and agencies; and
- ▶ supporting the Treasury Board's role as employer through labour relations and compensation operations, human resources, risk management, and pensions and benefits operations.

The **Assistant Secretary of Expenditure Operations and Reporting** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ provides integrated and comprehensive reporting to Parliament, departments, and the public that reflects Treasury Board oversight responsibilities for management performance and expenditure management (i.e. Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports and *Canada's Performance*);
- ▶ leads the improvement and development of reporting instruments;
- ▶ prepares and tables the Estimates and supply legislation and provides parliamentary liaison;
- ▶ provides results-based management and evaluation policy, monitors evaluations, and supports related capacity development across government;



- ▶ plays the lead role in the budget process and conducts primary liaison with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada on related matters (e.g. fiscal framework, the management of emerging expenditure “pressures,” and allocations from other reserves);
- ▶ manages recommendations for access to central reserves under Treasury Board control (e.g. operating, contingency, and compensation reserves); and
- ▶ plays an internal challenge role, recommends allocations, and implements initiatives to achieve the Treasury Board’s expenditure management objectives.

The **Executive Director of Expenditure Policy and Analysis** reports to the Secretary and supports an integrated Secretariat expenditure management role by providing expenditure policy, research and analysis, and the expenditure management information system (EMIS).

The **Senior General Counsel** and **Legal Services** provide a full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board and the Secretariat, specifically regarding commercial law, labour and employment law, and government law. They further advise and support in the areas of powers and duties generally and by:

- ensuring that the government conducts its affairs in accordance with the law;
- ensuring government compliance with applicable statutes and regulations;
- conducting litigation on behalf of public service employers; and
- assisting in the enactment and amendment of legislation, regulations, strategic policy development, and initiatives, where the responsibility for these changes and initiatives falls under the President and the Treasury Board.

The **Assistant Deputy Minister of Corporate Services** and the **Corporate Services Branch** provide shared support and services to the Secretariat, the Department of Finance Canada, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada in the areas of human resources, financial management, corporate systems, facilities, informatics, information and materiel management, internal audit and evaluation, security, and employee orientation.

## C. Departmental Planned Spending

### Spending Trends

The Secretariat Operations expenditures decrease over the three planned years, due to the completion of time-limited initiatives and to the transfer out of responsibilities as a result of the government restructuring announced on December 12, 2003.

The centrally administered funds show a growth in expenditures over the three planned years for the Public Service Pensions and Insurance, which represents payments of the employer's share of health income maintenance, life premiums, payments in respect of provincial health insurance plans, provincial payroll taxes and pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally (outside Canada).

#### Management Board Program—Planned Spending

(\$ thousands)

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06	Planned Spending 2006–07
Expenditure Management and Planning	770,586	<b>782,178</b>	782,025	782,025
Comptrollership	28,080	<b>17,497</b>	14,460	13,710
Information Management and Information Technology	26,816	<b>19,260</b>	9,098	7,502
Public Service Compensation and Benefits	1,653,764	<b>1,745,334</b>	1,915,940	1,915,937
Corporate Administration	51,202	<b>50,213</b>	51,149	50,685
Budgetary Main Estimates	2,530,448	<b>2,614,482</b>	2,772,672	2,769,859
Secretariat Operations	191,740	<b>127,086</b>	110,702	108,639
Centrally administered Funds	2,338,708	<b>2,487,396</b>	2,661,970	2,661,220
Total	2,530,448	<b>2,614,482</b>	2,772,672	2,769,859
Less: Respendable revenue <sup>(1)</sup>	(119,854)	<b>(117,000)</b>	(117,000)	(117,000)
<b>Total Main Estimates</b>	2,410,594	<b>2,497,482</b>	2,655,672	2,652,859
<i>Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates) <sup>(2)</sup></i>				
Supplementary Estimates A	266,958	<b>21,453</b>		
Supplementary Estimates B	202,291			
Other	(1,299,289)		(2,515)	(5,788)
<b>Net Planned Spending <sup>(3)</sup></b>	1,580,554	<b>2,518,935</b>	2,653,157	2,647,071
Less: Non-respendable revenue <sup>(4)</sup>	10,216	<b>9,500</b>	9,800	9,800
Plus: Cost of services received without charge <sup>(5)</sup>	13,475	<b>13,030</b>	13,118	13,420
<b>Net Cost of Program</b>	1,583,813	<b>2,522,464</b>	2,656,475	2,650,691
<b>Full-time Equivalents</b>	1,016	<b>955</b>	871	831

## Notes

- (1) Respendable Revenue is used to cover the costs incurred by the Secretariat on behalf of other government departments for shared initiatives such as the Public Service Superannuation Account Pension Fund (Vote 1) and the Public Service Pensions and Insurance (Vote 20).
- (2) Adjustments:

### 2003–04

- ▶ Supplementary Estimates A adjustments include the following initiatives: Vote 1—Shared Travel Service Initiative (\$18.1 million), Expenditure and Management Reviews (\$9 million), HR Modernization preparatory work (\$7.9 million), Evaluation and Internal Audit (\$3.4 million), EMIS (\$2 million); Vote 10—Evaluation and Internal Audit (\$14.5 million) and GOL (\$17.2 million); and Vote 15—Compensation adjustments for transfers to departments and agencies for salary adjustments (\$193.5 million).
- ▶ Supplementary Estimates B adjustments include the following initiatives: Vote 1—Operating budget carry-forward (\$5 million), Integration of Expenditure and Management Issues (\$3 million), Feasibility planning regarding: common government-wide systems infrastructure (\$2.1 million); Vote 10—Joint Career Transition Committees support (\$0.4 million); Vote 15—Compensation adjustments for transfers to departments and agencies for salary adjustments (\$107.3 million); and Vote 21—Payment to the Canadian Wheat Board for losses sustained in the 2002–03 wheat pool (\$84.5 million).
- ▶ Other adjustments include statutory payments of \$209.9 million; less unused funds in Vote 1, 2, 10, 20, and 21 of \$967.8 million; less net transfers from Vote 5, 10, and 15 of \$460.1 million, as reported in the 2003–04 Public Accounts; less responsibilities transferred out of the Secretariat totalling \$81.3 million as result of the government restructuring of December 12, 2003.

### 2004–05

- ▶ Supplementary Estimates A adjustments include the following initiatives: PSAT (\$1.2 million), Common Infrastructure and Service Delivery (\$9.6 million), EMIS (\$12.8 million), Information Sharing and Interoperability Security (\$1.5 million), and miscellaneous other initiatives (\$2.3 million), and the 2003–04 5% forward (\$7.7 million). Also includes remaining transfers to PSHRMAC and PWGSC for responsibilities transferred out of the Secretariat as a result of the December 12, 2003, government restructuring (\$13.6 million).

### 2005–06

- ▶ Other adjustments made in the 2005–06 Annual Reference Level Update (ARLU) include the following initiatives: PSAT (\$0.4 million), EMIS (\$6 million), Information Sharing and Interoperability Security (\$0.4 million), Implementing Secure Electronic Signature Regulations (\$0.2 million), and other miscellaneous initiatives (0.2 million). Also includes remaining transfers to PSHRMAC and PWGSC for responsibilities transferred out of the Secretariat as a result of the December 12, 2003, government restructuring (\$9.7 million).



2006-07

- ▶ Other adjustments made in the 2005–06 ARLU include the following initiatives: PSAT (\$0.1 million), EMIS (\$3.6 million), Implementing Secure Electronic Signature Regulations (\$0.2 million), and other miscellaneous initiatives (\$0.2 million). Also includes remaining transfers to PSHRMAC and PWGSC for responsibilities transferred out of the Secretariat as a result of the December 12, 2003, government restructuring (\$10 million).
- (3) Net Planned Spending in 2003–04 represents actual spending as reported in the Public Accounts for 2003–04 of \$1,661,821 million, less responsibilities transferred out of the Secretariat totalling \$81.3 million as result of the government restructuring of December 12, 2003.
- (4) Revenue from parking fees.
- (5) Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada ); Workers' Compensation (Social Development Canada); and Legal Services (Department of Justice Canada).



## D. Crosswalk Linking Business Lines and Our Strategic Outcome

The following table is a crosswalk mapping the business lines structure used in Main Estimates 2004–05 to the Secretariat's Strategic Outcome:

Strategic Outcome <b>Rigorous Stewardship of Public Resources Consistent with the Highest Standards of Public Management to Achieve Results for Canadians</b>	
Business Lines	(\$ thousands)
<b>Expenditure Management and Planning</b>	800,953
<b>Comptrollership</b>	8,528
<b>Information Management and Information Technology</b>	31,660
<b>Public Service Compensation and Benefits</b>	1,629,589
<b>Corporate Administration</b>	48,205
<b>Total Net Planned Spending for 2004–05</b>	<b>2,518,935</b>

Prior to December 12, 2003, the Secretariat reported its activities by the business lines stated in the 2004–05 Main Estimates. The objective of the Secretariat was to support the Treasury Board as the government's management board in partnership with departments, agencies, Crown corporations, and other central agencies, to achieve excellence in serving the government, Parliament, and Canadians. The Secretariat's former business lines were:

### 1. *Expenditure Management and Planning*

Where the Secretariat supported the Treasury Board by providing analysis and advice related to the utilization and management of direct program expenditures encompassing two areas:

- operating and capital budgets of government departments and agencies; and
- transfer payments to organizations, individuals, and corporations.

All of these activities are now being reported under the Expenditure Management priority area.

### 2. *Comptrollership*

Where the role of the Comptrollership business line was to provide strategic leadership to government departments, other central agencies, and the Secretariat on all matters related to comptrollership. These included financial management, procurement, and management of assets, internal audit and program evaluation, management of risk, results-based management, and reporting to Parliament (Estimates, supply bills, and Public Accounts).

In this report, these activities have been regrouped as follows:

- The Financial Management and Control priority area will focus on financial management, internal audit, and Public Accounts.
- In addition to the activities mentioned above, the Expenditure Management priority area will also include program evaluation, results-based management, and reporting to Parliament (Estimates and Supply bills).
- The activities related to procurement and asset management, and management of risk have been regrouped under the Management Performance priority area.

### *3. Information Management and Information Technology*

The goal of this business line was to provide strategic direction and leadership in leveraging information management and information technology to improve public access to government services and to meet public service renewal objectives.

These activities are now being reported under the Management Performance priority area.

### *4. Public Service Compensation and Benefits*

This business line was responsible for the oversight of compensation and benefits in the public sector, including negotiation of collective agreements, National Joint Council directives and benefit programs, and the provision of the advice to departments on Occupational Health and Safety, pay administration, and adjudication.

These activities are now being reported under the Management Performance priority area.

### *5. Secretariat Corporate Administration*

The Secretariat's corporate administration included the offices of the President, the Secretary-Comptroller General, and the Deputy Secretary, and provided executive and ministerial direction and advice, as well as legal, public affairs, financial, human resources, and administrative services.

The Secretariat's Corporate Administration has been renamed Corporate Management and encompasses the same activities.

## Section VI: Annexes

## Annex I: Summary of Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	<b>Planned Spending 2004-05</b>	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
<b>Grants</b>				
<i>Expenditure Management and Planning</i>	13	-	-	-
<b>Total grants</b>	13	-	-	-
<b>Contributions</b>				
<i>Information Management and Information Technology</i>	300	<b>200</b>	-	-
<i>Corporate Administration</i>	48	-	-	-
<b>Total contributions</b>	348	<b>200</b>	-	-
<b>Other Transfer Payments</b>				
<i>Public Service Compensation and Benefits</i>	539	<b>520</b>	520	520
Payments, in the nature of Workers' Compensation, in accordance with the Public Service Income Benefit Plan for Survivors of Employees Slain on Duty	504	<b>498</b>	498	498
Special Indemnity Plan for Spouses of Canadian Forces Attachés	4	<b>2</b>	2	2
<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	32	<b>20</b>	20	20
<b>Total other transfer payments</b>	539	<b>520</b>	520	520
<b>Total Grants, Contributions, and Other Transfer Payments</b>	900	<b>720</b>	520	520



## Annex II: Major Initiatives and/or Programs

### Sustainable Development

The Secretariat tabled its 2004–06 Sustainable Development Strategy (SDS) in February 2004. This document can be found at [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_e.asp).

Leadership—backed by a strong emphasis on measurable results—is at the heart of this strategy. With previous strategies focussed more on raising awareness of sustainable development in the Secretariat, the 2004–06 SDS outlined three goals in recognition of the department's sustainable development leadership role for the federal government.

1. Support departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals through activities in the four key areas:
  - ▶ improved management practices;
  - ▶ horizontal management;
  - ▶ program and policy analysis; and
  - ▶ reporting.
2. Make progress on federal priorities related to sustainable development through working with the Federal House in Order subcommittee on:
  - ▶ contaminated sites; and
  - ▶ fleet management.
3. Make Secretariat operations more environmentally friendly through:
  - ▶ reducing resource consumption; and
  - ▶ raising awareness.

Also included in the 2004–06 SDS was a performance measurement and accountability framework to ensure measurable progress is made against these three goals.

## Annex III: Source of Respendable and Non-respendable Revenue

**Respendable Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-04	<b>Planned Revenue 2004-05</b>	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07
<i>Public Service Compensation and Benefits</i>				
Shared Initiatives	(2,248)	<b>(2,989)</b>	(3,119)	(3,210)
Public Service Insurance	(148,341)	<b>(117,000)</b>	(117,000)	(117,000)
<b>Total Respendable Revenue</b>	(150,589)	<b>(119,989)</b>	(120,119)	(120,210)

**Non-respendable Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-04	<b>Planned Revenue 2004-05</b>	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07
Revenue from Parking Fees <sup>(1)</sup>	10,216	<b>9,500</b>	9,800	9,800
<b>Total Non-respendable Revenue</b>	10,216	<b>9,500</b>	9,800	9,800
<b>Total Respendable and Non-respendable Revenue</b>	(140,373)	<b>(110,489)</b>	(110,319)	(110,410)

- (1) This represents the parking fees collected from public service employees in government-owned or -leased facilities. This revenue is deposited directly to the Consolidated Revenue Fund and cannot be used to offset operating expenditures.

## Annex IV: Net Cost of Program(s) for the Estimates Year

(\$ thousands)	Management Board Program
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	2,518,935
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	11,116
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	1,913
	2,531,964
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	9,500
<b>2004-05 Net Cost of Program</b>	<b>2,522,464</b>









# Annexe IV : Coût net du(des) programme(s) pour l'année visée par le Budget des dépenses

(en milliers de dollars)		Programme du conseil de gestion
Dépenses nettes prévues (Budget principal des dépenses total et redressements selon le tableau Dépenses prévues)	2 518 935	
<i>Plus les services reçus gratuitement</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	11 116	
Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement social du Canada	-	
Traitements et dépenses connexes liées aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	1 913	
	2 531 964	
<i>Moins les recettes non disponibles</i>	9,500	
<b>Coût net du programme pour 2004-2005</b>	<b>2 522 464</b>	



# Annexe III : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles

## Recettes disponibles

Prévision	Recettes	Recettes	Recettes	Prévision	Recettes	Recettes	Recettes
des recettes	prévues	prévues	prévues	des recettes	prévues	prévues	prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(2 248)	(2 989)	(3 119)	(3 210)	(148 341)	(117 000)	(117 000)	(117 000)
Initiatives partagées				Assurances de la fonction publique			
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique				Total des recettes disponibles			
(150 589)	(119 989)	(120 119)	(120 210)				

## Recettes non disponibles

Prévision	Recettes	Recettes	Recettes	Prévision	Recettes	Recettes	Recettes
des recettes	prévues	prévues	prévues	des recettes	prévues	prévues	prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
(10 216)	9 500	9 800	9 800	(10 216)	9 500	9 800	9 800
Recettes tirées des droits de stationnement <sup>(1)</sup>				Total des recettes non disponibles			
(140 373)	(110 489)	(110 319)	(110 410)	Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles			

(1) Représente les droits de stationnement versés par les fonctionnaires qui utilisent les installations appartenant au gouvernement ou louées par celui-ci. Les recettes sont déposées directement au Trésor et ne peuvent servir à compenser les dépenses de fonctionnement.

## Annexe II : Initiatives et/ou programmes principaux

## Développement durable

Le Secrétariat a déposé sa Stratégie de développement durable (SDD) 2004-2006 en

février 2004. Elle est affichée à l'adresse [http://www.lbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_f.asp).

Le leadership — allié à l'accent marqué mis sur des résultats mesurables — est au cœur de la stratégie. Contrairement aux stratégies antérieures visant à sensibiliser davantage à la stratégie de développement durable du Secrétariat, la SDD pour 2004-2006 énonce trois buts qui témoignent du rôle de leadership de l'organisation au titre du développement durable pour le gouvernement fédéral.

1. Aider les ministères à établir et à atteindre des buts en matière de développement durable, et à en rendre compte, en menant des activités dans les quatre secteurs clés :

- ▶ des pratiques de gestion améliorées;
- ▶ la gestion horizontale;
- ▶ l'analyse des programmes et des politiques;
- ▶ les rapports.

2. Progresser au regard des priorités fédérales liées au développement durable en travaillant avec le Sous-comité chargé de l'écologisation des activités du gouvernement fédéral, à propos :

- ▶ des sites contaminés;
  - ▶ de la gestion du parc automobile.
3. Faire en sorte que les activités du Secrétariat soient plus respectueuses de l'environnement en :

- ▶ réduisant l'utilisation des ressources;
- ▶ accroissant la sensibilisation.

En outre, la SDD pour 2004-2006 prévoyait un cadre de mesure du rendement et de responsabilité pour assurer l'accomplissement de progrès mesurables au regard de ces trois buts.

## Partie VI : Annexes

### Annexe I : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Subventions Gestion et planification des dépenses	Total des subventions	Contributions Gestion de l'information et technologies de l'information Administration des services ministériels	Total des contributions	Autres paiements de transfert Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique Paiements aux accidentés du travail conformément au Régime de prestations de revenu versées aux survivants des employés de la fonction publique décédés dans l'exercice de leurs fonctions Régime d'indemnisation des conjoints d'attachés militaires canadiens Loi sur la mise au point des pensions du secteur public	Total des autres paiements de transfert			
						Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert			
Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses 2004-2005 prévues	Dépenses 2005-2006 prévues	Dépenses 2006-2007 prévues	900	720	520	520	520	520
13	-	-	-	13	-	-	-	-	-
300	200	-	-	48	348	200	-	-	-
539	520	520	520	504	498	498	498	498	498
4	2	2	2	32	20	20	20	20	20
539	520	520	520	539	520	520	520	520	520
<b>Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert</b>									

Dans le présent rapport, ces activités ont été regroupées de la façon suivante :

- le secteur clé de la gestion et du contrôle financiers sera axé sur la gestion financière, la vérification interne et les Comptes publics;
- en sus des activités susmentionnées, le secteur clé de la gestion des dépenses englobera également l'évaluation de programme, la gestion axée sur les résultats et les rapports au Parlement (Budget des dépenses et projets de loi de crédits);
- les activités liées aux achats et à la gestion de l'actif ainsi qu'à la gestion des risques ont été regroupées dans le secteur clé du rendement en matière de gestion.

### 3. *Gestion de l'information et technologies de l'information*

Ce secteur d'activité avait pour but de fournir une orientation et un leadership stratégiques par un effet multiplicateur au titre de la gestion de l'information et des technologies de l'information pour améliorer l'accès du public aux services gouvernementaux et atteindre les objectifs de renouvellement des services de la fonction publique.

Il est désormais rendu compte de ces activités dans le secteur clé du rendement en matière de gestion.

### 4. *Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique*

Ce secteur d'activité était chargé de la surveillance de la rémunération et des avantages sociaux dans le secteur public, y compris la négociation des conventions collectives, les directives et les programmes de prestations du Conseil national mixte et la fourniture de conseils aux ministères sur la santé et la sécurité au travail, l'administration de la paye et l'arbitrage.

Il est désormais rendu compte de ces activités dans le secteur clé du rendement en matière de gestion.

### 5. *Administration des services ministériels du Secrétariat*

L'administration des services ministériels du Secrétariat englobait les bureaux du président, du secrétaire-contrôleur général et du sous-secrétaire et consistait à fournir une orientation et des conseils à la direction et aux ministres ainsi que des services d'ordre juridique et touchant les affaires publiques, les ressources humaines et financières, et l'administration.

L'administration des services ministériels du Secrétariat a été rebaptisée la gestion des services ministériels et elle englobe les mêmes activités.



## D. Concordeance entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques

Le tableau qui suit établit la concordance entre la structure des secteurs d'activité utilisée dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et les résultats stratégiques du Secrétariat.

Résultats stratégiques	
Gestion rigoureuse des ressources publiques dans le respect des plus hautes normes afin d'assurer des résultats aux Canadiens	
Secteurs d'activité	(en milliers de dollars)
Gestion et planification des dépenses	800 953
Fonction de contrôleur	8 528
Gestion de l'information et technologies de l'information	31 660
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	1 629 589
Administration des services ministériels	48 205
Total des dépenses nettes prévues pour 2004-2005	2 518 935

Avant le 12 décembre 2003, le Secrétariat rendait compte de ses activités selon les secteurs

d'activité indiqués dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005. Le Secrétariat avait pour objectif d'appuyer le rôle de conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor, en partenariat avec les ministères, les organismes, les sociétés d'État et d'autres organismes centraux, pour atteindre l'excellence du service au gouvernement, au Parlement et à la population canadienne. Les anciens secteurs d'activité du Secrétariat étaient les suivants :

### 1. Gestion et planification des dépenses

À ce titre, le Secrétariat appuyait le Conseil du Trésor en fournissant des analyses et des conseils concernant l'utilisation et la gestion des dépenses de programmes directes dans deux domaines :

- les budgets de fonctionnement et d'immobilisations des ministères et des organismes du gouvernement;
- les paiements de transfert aux organisations, aux particuliers et aux sociétés.

Il est désormais rendu compte de ces activités dans le secteur clé de la gestion des dépenses.

### 2. Fonction de contrôleur

À ce titre, le rôle du secteur d'activité de la fonction de contrôleur consistait à fournir une orientation stratégique aux ministères gouvernementaux, aux autres organismes centraux et au Secrétariat à l'égard de toutes les questions liées à la fonction de contrôleur. Il s'agissait notamment de la gestion financière, des achats et de la gestion de l'actif, de la vérification interne et de l'évaluation de programme, de la gestion des risques, de la gestion axée sur les résultats et des rapports au Parlement (Budget des dépenses, projets de loi de crédits et Comptes publics).

2005-2006

- ▶ Autres redressements à la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2005-2006 englobant les initiatives suivantes : SPA (0,4 million de dollars), SIGD (6 millions de dollars), partage de l'information et mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (0,4 million de dollars), mise en œuvre du Règlement sur les signatures électroniques sécurisées (0,2 million de dollars), et diverses autres initiatives (0,2 million de dollars). Englobe également les transferts résiduels à l'AGRHFPC et à TPSCG au titre des responsabilités cédées par le Secrétariat à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 (9,7 millions de dollars).

2006-2007

- ▶ Autres redressements à la MJANR de 2005-2006 englobant les initiatives suivantes : SPA (0,1 million de dollars), SIGD (3,6 millions de dollars), mise en œuvre du Règlement sur les signatures électroniques sécurisées (0,2 million de dollars), et diverses autres initiatives (0,2 million de dollars). Englobe également les transferts résiduels à l'AGRHFPC et à TPSCG au titre des responsabilités cédées par le Secrétariat à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 (10 millions de dollars).
- (3) Les dépenses nettes prévues en 2003-2004 représentent les dépenses réelles inscrites dans les Comptes publics de 2003-2004 de 1 661,821 millions de dollars, moins les responsabilités cédées par le Secrétariat totalisant 81,3 millions de dollars à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003.

(4) Recettes tirées des droits de stationnement.

- (5) Comprend les services suivants fournis gratuitement : frais relatifs aux locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), indemnisation des accidents du travail (Développement social Canada) et services juridiques (ministère de la Justice du Canada).

(1) Les recettes disponibles servent à couvrir les coûts engagés par le Secréariat pour le compte d'autres ministères gouvernementaux au titre d'initiatives partagées comme la caisse de retraite du Compte de pension de la Fonction publique (crédit 1) et les pensions et assurances de la Fonction publique (crédit 20).

## (2) Redressements :

2003-2004

► Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses A englobent les initiatives suivantes : crédit 1—Initiative des services de voyage partagés (18,1 millions de dollars), examens des dépenses et de la gestion (9 millions de dollars), travaux préparatoires à la modernisation des RH (7,9 millions de dollars), évaluation et vérification interne (3,4 millions de dollars), SIGD (2 millions de dollars); crédit 10—évaluation et vérification interne (14,5 millions de dollars) et GED (17,2 millions de dollars); et crédit 15—ajustements à la rémunération pour les transferts aux ministères et aux organismes, pour les redressements salariaux (193,5 millions de dollars).

► Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses B englobent les initiatives suivantes : crédit 1—report du budget de fonctionnement (5 millions de dollars), intégration des questions liées aux dépenses et à la gestion (3 millions de dollars), planification des possibilités concernant une infrastructure de systèmes commune à l'échelle du gouvernement (2,1 millions de dollars); crédit 10—aide du Comité conjoint de transition de carrière (0,4 million de dollars); crédit 15—ajustements à la rémunération pour les transferts aux ministères et aux organismes, pour les redressements salariaux (107,3 millions de dollars); et crédit 21—paiement à la Commission canadienne du blé pour les pertes subies dans les comptes de mise en commun de 2002-2003 (84,5 millions de dollars).

► Autres redressements englobant des paiements législatifs de 209,9 millions de dollars; moins des fonds inutilisés des crédits 1, 2, 10, 20 et 21 de 967,8 millions de dollars; moins des transferts nets des crédits 5, 10 et 15 de 460,1 millions de dollars, inscrits dans les Comptes publics de 2003-2004; moins les responsabilités cédées par le Secréariat du Conseil du Trésor de 81,3 millions de dollars à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003.

2004-2005

► Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses A englobent les initiatives suivantes : SPA (1,2 million de dollars), Infrastructure commune et prestation de services (9,6 millions de dollars), SIGD (12,8 millions de dollars), partage de l'information et mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (1,5 million de dollars), et diverses autres initiatives (2,3 millions de dollars), et report de 5 % de 2003-2004 (7,7 millions de dollars). Englobe également les transferts résiduels à l'AGRHHFPC et à TPSGC au titre des responsabilités cédées par le Secréariat à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 (13,6 millions de dollars).



### C. Dépenses prévues Tendances en matière de dépenses

Au cours des trois années de planification, on observe une baisse des dépenses liées aux activités du Secrétariat en raison de l'achèvement d'initiatives de durée limitée et de la cession de responsabilités à la suite de la restructuration gouvernementale annoncée le 12 décembre 2003. Les fonds gérés par l'administration centrale traduisent une augmentation des dépenses au cours des trois années de planification au titre des pensions et des assurances de la fonction publique, qui représente la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie payée par l'employeur, les paiements au titre des régimes d'assurance-maladie et des charges sociales des provinces et des pensions, des avantages sociaux et des régimes d'assurance pour les employés engagés localement (à l'extérieur du Canada).

#### Programme du conseil de gestion — Dépenses prévues

(en milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Gestion et planification des dépenses	770 586	782 178	782 025	782 025
Fonction de contrôleur	28 080	17 497	14 460	13 710
Gestion de l'information et technologies de l'information	26 816	19 260	9 098	7 502
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	1 653 764	1 745 334	1 915 940	1 915 937
Administration des services ministériels	51 202	50 213	51 149	50 685
Budgétaire du Budget principal des dépenses	2 530 448	2 614 482	2 772 672	2 769 859
Activités du Secrétariat	191 740	127 086	110 702	108 639
Fonds gérés par l'administration centrale	2 338 708	2 487 396	2 661 970	2 661 220
Total	2 530 448	2 614 482	2 772 672	2 769 859
Moins les recettes disponibles <sup>(1)</sup>	(119 854)	(117 000)	(117 000)	(117 000)
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	<b>2 410 594</b>	<b>2 497 482</b>	<b>2 655 672</b>	<b>2 652 859</b>
Redressements (dépenses prévues non inscrites au Budget principal des dépenses) <sup>(2)</sup>	266 958	21 453		
Budget supplémentaire des dépenses A	202 291			
Budget supplémentaire des dépenses B	(1 299 289)		(2 515)	(5 788)
Autre	1 580 554	2 518 935	2 653 157	2 647 071
Dépenses nettes prévues <sup>(3)</sup>	10 216	9 500	9 800	9 800
Moins les recettes non disponibles <sup>(4)</sup>	13 475	13 030	13 118	13 420
Plus le coût des services reçus gratuitement <sup>(5)</sup>	1 583 813	2 522 464	2 656 475	2 650 691
<b>Coût net du programme</b>				
<b>Equivalents temps plein</b>	<b>1 016</b>	<b>955</b>	<b>871</b>	<b>831</b>



**Le secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- Fournir des rapports intégrés et globaux au Parlement, aux ministères et au public, qui font état des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor au chapitre du rendement en gestion et de la gestion des dépenses (p. ex. le Budget des dépenses, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement et le rapport *Le rendement du Canada*);
- diriger l'amélioration et l'élaboration d'instruments de rapport;
- préparer et déposer le Budget des dépenses et les lois de crédits, et assurer la liaison avec le Parlement;
- Fournir une politique de gestion et d'évaluation axée sur les résultats, surveiller les évaluations et appuyer la mise sur pied de la capacité connexe dans tout le gouvernement;
- jouer le rôle de premier plan dans le cadre du processus budgétaire et assurer la liaison principale avec le Bureau du Conseil privé (BCP) et le ministre des Finances du Canada au sujet de questions connexes (p. ex. le cadre financier, la gestion des « demandes » de ressources et les affectations d'autres réserves);
- gérer les recommandations visant l'accès aux réserves centrales assujetties au contrôle du Conseil du Trésor (p. ex. les réserves de fonctionnement, pour les éventualités et la rémunération);
- jouer un rôle de contestation interne, recommander des affectations et mener des initiatives afin d'atteindre les objectifs du Conseil du Trésor au titre de la gestion des dépenses.

**Le directeur exécutif, Politiques et analyse des dépenses**, rend compte au secrétaire et appuie l'exécution d'un rôle intégré de gestion des dépenses par le Secrétaire en assurant une politique, des recherches et des analyses concernant les dépenses et en fournissant un système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

**L'avocat général principal** et les **Services juridiques** fournissent des services juridiques et des services de contenus au président, au Conseil du Trésor et au Secrétaire du Conseil du Trésor, notamment en droit commercial, en droit du travail et en droit administratif. En général, ils prodiguent aussi des conseils et un soutien concernant les pouvoirs et les fonctions, en :

- veillant à ce que le gouvernement exerce ses activités légalement;
- veillant à ce que le gouvernement respecte les lois et les règlements en vigueur;
- se chargeant des litiges des employés de la fonction publique;
- collaborant à l'adoption et à la modification des lois, des règlements, des initiatives et des politiques stratégiques, lorsque les responsabilités connexes incombent au président et au Conseil du Trésor.

**Le sous-ministre adjoint, Services ministériels**, et la **Direction des services ministériels** fournissent un appui et des services partagés au Secrétaire, au ministre des Finances et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des systèmes intégrés, des installations, de l'information de l'information et du matériel, de la vérification interne et de l'évaluation, de la sécurité et de l'orientation des employés.

**Le secrétaire adjoint, Politiques et communications stratégiques**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- informer le président des affaires du Cabinet et du Parlement;
- coordonner et appuyer les opérations, les présentations et les programmes de travail du Conseil du Trésor;
- fournir une politique et une planification stratégiques, accompagnées d'un appui intégré à l'orientation globale et gérer les relations externes et les partenariats du Secrétariat;
- assurer les communications à l'échelle de l'organisation et de la fonction publique ainsi que les relations avec les médias, et appliquer la politique du Conseil du Trésor en matière de communications.

**Les secrétaires adjoints des secteurs de programmes (Secteur des opérations**

**gouvernementales, Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice,**

**Secteur économique et Secteur social et culturel)** relèvent tous du secrétaire. Ils appuient le Conseil du trésor dans son rôle de conseil de gestion en le consultant sur :

- l'affectation stratégique des ressources et la conception efficace des programmes, à l'intention des ministères et des organismes;
- l'utilisation efficace des ressources;
- la conception et la viabilité des programmes, et leur pertinence;
- les contraintes de financement et les stratégies d'atténuation;
- la politique gouvernementale d'ensemble et les questions opérationnelles ainsi que les stratégies de gestion (p. ex. l'intégrité des programmes).

**Le secrétaire adjoint, Politique de gestion et relations de travail**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- fournir une politique de gestion, des cadres et des conseils au Secrétariat au sujet du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), des secteurs des achats et de la gestion de projet, des biens immobiliers et du matériel, et de la gestion des risques;
- diriger l'élaboration et l'intégration suivies du CRG, lequel instrument permet de renforcer la gestion du secteur public et les mécanismes de responsabilisation à l'échelle pangouvernementale, d'évaluer et de suivre de près le rendement en matière de gestion à la fois dans les ministères et pour le gouvernement dans son ensemble, et de favoriser l'amélioration de la gestion du secteur public;
- donner suite aux dossiers de la vérificatrice générale et examiner les questions de gestion au sein des ministères et des organismes;
- appuyer le rôle d'employeur du Conseil du Trésor par l'exercice de fonctions liées aux relations de travail et aux opérations de la rémunération, aux ressources humaines, à la gestion des risques, aux pensions et aux avantages sociaux.

## B. Responsabilisation

L'honorable Reg Alcock est le **président** du Conseil du Trésor et le ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

Le **secrétaire** du Conseil du Trésor rend compte au président et assume les responsabilités suivantes :

- ▶ élaborer les politiques et les priorités qui assureront une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada aux fins de l'atteinte de ses objectifs;
- ▶ suivre de près les programmes de dépenses proposés de tous les ministères et organismes gouvernementaux, et examiner l'élaboration des programmes approuvés pour assurer une gestion efficace des dépenses;
- ▶ recommander une politique de gestion des ressources humaines au Conseil du Trésor dans les domaines de la rémunération, des pensions, des avantages sociaux et des relations de travail, et négocier des conventions collectives avec les divers agents négociateurs.

Le **contrôleur général** rend compte au président du Conseil du Trésor par l'intermédiaire du secrétaire et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
  - ▶ établir ou réviser les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification;
  - ▶ donner l'orientation à suivre pour assurer et exercer les contrôles financiers pertinents et entretenir une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.
- Le Secréariat compte deux **secrétaires délégués** qui relèvent du secrétaire et l'aident à assurer une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada.

Les **équipes d'examen des dépenses** relèvent d'un secrétaire délégué et aident le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses à jouer son rôle primordial de catalyseur du changement aux fins de transformation.

Le **dirigeant principal de l'information** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des cadres, des politiques et des conseils sur un large éventail de questions liées à la gestion et aux technologies de l'information et des questions connexes à l'appui de la prestation électronique des services;
- ▶ poursuivre le programme de travail du gouvernement en ce qui touche les services, notamment la mise en œuvre de l'Initiative d'amélioration des services, qui vise à accroître la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes quant à la prestation des services gouvernementaux.

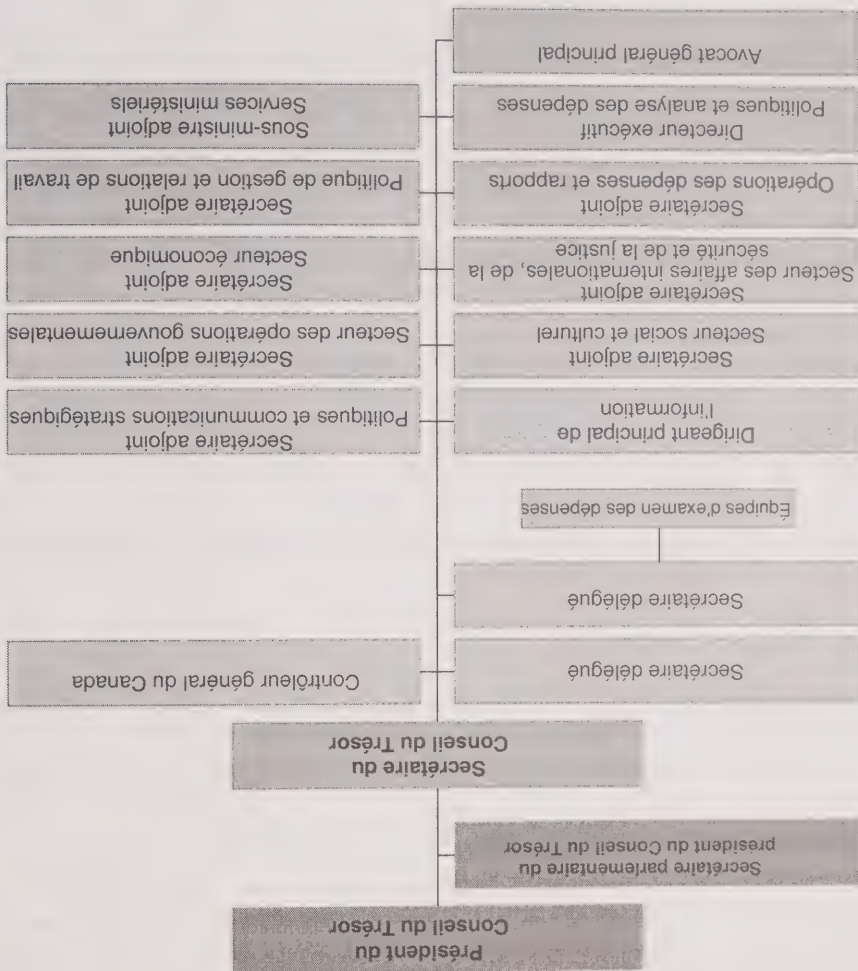


## Partie V : Organisation

### A. Organisation du Secrétariat

Le Secrétariat a été restructuré en juin 2004 pour assumer les nouvelles responsabilités annoncées le 12 décembre 2003<sup>5</sup>.

#### Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



\*\*Les Services ministériels sont des fonctions partagées; les services sont offerts au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

<sup>5</sup> Au moment de la préparation du document, la structure organisationnelle présentée ci-dessus faisait l'objet d'un examen et des modifications y ont été apportées à la suite des examens de l'organisation et des ressources. Lorsque la structure organisationnelle sera au point, elle sera soumise à l'approbation du Conseil du Trésor.



## Résultats et plan

- ▶ À compter de 2004 et jusqu'en 2007, le Secrétariat examinera, modernisera et mettra en œuvre des processus opérationnels internes essentiels, renforcera sa capacité de surveillance des ministères et des organismes et améliorera les relations avec les autres organismes centraux, le Conseil du Trésor et le Parlement.
- ▶ La restructuration du Secrétariat et la modernisation de ses processus opérationnels sont deux grandes initiatives qui modifieront du tout au tout la façon dont le Secrétariat s'acquitte de son mandat. Afin de maintenir la cadence et d'obtenir les résultats escomptés, il faudra des investissements de ressources réguliers et un solide leadership.

## 1. Restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Secrétariat doit être réorganisé en raison du recblage de son mandat annoncé le 12 décembre 2003.

### Résultats

- ▶ Tout au long de l'été et à l'automne de 2004, le Secrétariat mettra en place une nouvelle structure organisationnelle afin de répondre aux besoins du président. La réorganisation a été approuvée par le Conseil du Trésor.
- ▶ Le Secrétariat mettra aussi en œuvre un nouveau régime de gouvernance afin de mieux définir les responsabilités. Les secrétaires adjoints seront appelés à participer à un processus spécial de planification des activités afin de réduire au minimum les chevauchements et les doubles emplois dans l'utilisation des ressources et rééquilibrer la charge de travail et les ressources existantes.
- ▶ Le Secrétariat restreindra pour assurer un contrôle rigoureux des dépenses du gouvernement et veillera à réaffecter en permanence les dépenses du gouvernement en fonction de priorités plus importantes. Il concrétisera le projet du gouvernement de renforcer la gestion dans le secteur public.

### Plan

- ▶ Le Secrétariat créera à l'été 2004 une équipe de transition chargée de gérer la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle.
- ▶ L'équipe de transition fera rapport au secrétaire, avant octobre 2004, de la réaffectation interne des ressources existantes et des besoins de nouvelles ressources, le cas échéant.

## 2. Modernisation des processus opérationnels internes

Le Secrétariat est conscient de la nécessité de se transformer en organisation moins axée sur des activités discrètes et davantage soucieuse des impératifs stratégiques plus larges en matière de gestion et de dépenses. Ainsi, les ministres du Conseil du Trésor pourront à leur tour se concentrer sur les mêmes enjeux. L'information provenant d'un processus de gestion du risque plus rigoureux sera aussi extrêmement utile aux ministres appelés à prendre des décisions stratégiques en matière d'affectation de ressources.

À cette fin, le Secrétariat modernisera ses processus opérationnels essentiels qui incluent bon nombre des initiatives prioritaires décrites dans les chapitres sur la gestion du rendement, la gestion des dépenses et la gestion et le contrôle financiers. L'initiative de modernisation des processus opérationnels nécessitera une solide coordination à l'échelle ministérielle afin de bien faire ressortir les liens entre divers processus opérationnels et d'élaborer, en conséquence, des mécanismes permettant d'améliorer la mise en commun d'informations relatives aux activités principales du Secrétariat.

Gestion des services ministériels  
(milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Activités du Secrétaire <sup>(1)</sup>	127 326	38 205	31 952	30 840
Équivalents temps plein	322	231	237	237
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>(2)</sup>	-	10 000	10 000	10 000
Total des dépenses prévues	127 326	48 205	41 952	40 840

Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre

2004-2005 par rapport à 2003-2004

La baisse de 89,1 millions \$ observée en 2004-2005 par rapport à 2003-2004 est essentiellement attribuable à un paiement fait à la Commission canadienne du blé (84,5 millions \$) pour rembourser les pertes de fonctionnement subies par les céréaliculteurs en 2002-2003, telles qu'indiquées dans les Comptes publics de 2003-2004, dépense qui n'est pas prévue pour 2004-2005. Pour le reste, la baisse est attribuable à la réduction des niveaux de référence de 2004-2005 en raison de la pérémpion de ressources ministérielles affectées à des initiatives d'une durée limitée dont le Gouvernement en direct (0,6 million \$), la modernisation des RH (0,3 million \$) et diverses autres initiatives (1,7 million \$) ainsi qu'au transfert de ressources ministérielles à l'AGRHFPC/TPSGC (13,6 millions \$) lié à la restructuration du gouvernement le 12 décembre 2003. Le total inclut par ailleurs une augmentation de ressources ministérielles affectées à des initiatives d'une durée limitée dont le SIGD (1,4 million \$), diverses autres initiatives (2,5 millions \$), et le report du budget de fonctionnement de 2003-2004 (7,7 millions \$).

2005-2006 par rapport à 2004-2005

La baisse de 6,3 millions \$ observée en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à l'absence de report du budget de fonctionnement de 2005-2006 (5,3 millions \$ – montant du report du budget de fonctionnement de 2003-2004 dont dispose toujours le Secrétaire pour 2004-2005, compte tenu des transferts à l'AGRHFPC et à TPSGC) et la pérémpion de ressources ministérielles affectées à diverses autres initiatives d'une durée limitée (1,0 million \$).

2006-2007 par rapport à 2005-2006

La baisse de 1,1 million \$ observée en 2006-2007 par rapport à 2005-2006 est essentiellement attribuable à la pérémpion des ressources ministérielles affectées au Gouvernement en direct (0,5 million \$) et à diverses autres initiatives (0,6 million \$).

(2) Correspond aux transferts d'autres ministères et organismes du gouvernement proposés au titre des Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10) qui n'ont pas encore été imputés à un secteur d'activité en particulier.



## E. Gestion des services ministériels

Le Secrétariat doit pouvoir compter sur une gestion efficace et stratégique des services ministériels pour s'acquitter de son nouveau mandat. Un milieu de travail positif encouragera les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor à gérer avec rigueur les ressources publiques afin d'assurer des résultats aux Canadiens. Les services ministériels sur lesquels s'appuie le Secrétariat incluent :

- ▶ la coordination du programme de travail et des présentations au Conseil du Trésor;
- ▶ les briefings à l'intention du président sur les questions intéressant le Cabinet et les affaires parlementaires et la coordination de la correspondance du ministre et du ministère;
- ▶ la prestation au président, au Conseil du Trésor et au Secrétariat d'une gamme complète de services juridiques et de contentieux;
- ▶ le maintien d'un milieu de travail sûr et habilitant et notamment des systèmes intégrés de GI/TT modernes, des services de bibliothèque, de gestion des ressources humaines, de gestion des installations, de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation, et de sécurité;
- ▶ la facilitation de l'élaboration des politiques stratégiques, des plans, des plans d'activité et des budgets du Secrétariat qui donnent aux ministères les directives dont ils ont besoin, et la préparation des budgets des dépenses, du *Rapport sur les plans et les priorités* et des *rapports sur le rendement ministériel* pour le Secrétariat;
- ▶ la gestion des relations externes et des partenariats du Secrétariat, y compris les conseils régionaux fédéraux, afin d'assurer un soutien cohérent aux directions ministérielles;
- ▶ l'administration des communications ministérielles et pangouvernementales, de la Politique de communication du gouvernement du Canada et les relations avec les médias.

Les principales initiatives garanties de l'excellence des services ministériels incluent :

1. la restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;

2. la modernisation des processus opérationnels internes.

Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources pour les initiatives liées au secteur clé de la gestion des services ministériels.



- Il est indispensable d'avoir des contrôleurs ministériels et des dirigeants principaux de la vérification hautement qualifiés si l'on souhaite améliorer les contrôles financiers et autres contrôles internes dans l'ensemble de l'administration fédérale. Il faut donc établir des normes de certification et mettre en place des mécanismes de recrutement, de formation et de maintien en poste.
- Le bassin restreint de candidats qualifiés, la concurrence du secteur privé et les changements démographiques touchant à la main-d'œuvre rendent plus difficiles le recrutement et le maintien en poste.
- L'encadrement professionnel d'un plus grand nombre de gestionnaires financiers et de vérificateurs internes au cours des prochaines années nécessitera un engagement ferme et un investissement ponctuel, suivi ultérieurement d'un niveau d'investissement soutenu. Il faudra par ailleurs une gestion adroite du changement pour assurer une surveillance efficace des répercussions sur les membres des deux collectivités.
- Les plans de mise en œuvre du Bureau du contrôleur général, du Bureau du vérificateur général et des ministères responsables dépendront de la disponibilité de ressources financières et autres suffisantes. Il faudra, pour assurer la réussite de ces initiatives, une entente claire et raisonnable sur le mode de financement et la façon de mesurer et de concrétiser les retombées financières.
- Il faudra qu'un profond changement de culture s'opère pour que les spécialistes de la vérification interne et les gestionnaires ministériels soient en mesure de s'adapter aux changements qui surviendront au cours des années à venir. Il faut s'attendre à ce que ces changements suscitent une certaine résistance. Certains groupes d'employés devront effectivement faire face à d'importants changements. Il faudra élaborer des plans et des stratégies efficaces de gestion du changement.
- Les propositions auront vraisemblablement des incidences sur les ressources humaines et sur les relations patronales-syndicales (p. ex., rémunération, classification, relations de travail). Le succès sera acquis au prix d'une gestion rigoureuse de projets étant donné l'interdépendance de bon nombre de ces initiatives. Il faudra tout particulièrement faire un choix judicieux de stratégies d'approvisionnement qui devront être équitables, ouvertes, efficaces et rapides pour appuyer les plans de transformation.
- Les résultats dépendront dans une large mesure des établissements d'enseignement, dont la nouvelle École de la fonction publique du Canada. En conséquence, la prestation des programmes d'apprentissage et l'évaluation de leur efficacité nécessitera une collaboration soutenue.
- L'examen et l'approbation des nouvelles propositions de dépenses par le Bureau du contrôleur général nécessiteront une interprétation commune du but de l'examen et du degré d'assurance requis.
- La mise en place de systèmes d'information est une tâche d'autant plus complexe que de nombreux intervenants, dont les administrateurs généraux de tous les ministères et organismes, devront pouvoir compter sur ces nouveaux systèmes pendant leur mise en place. Le succès dépendra du leadership et de l'engagement. Il faudra déterminer les conséquences et les coûts et mettre en place un cadre efficace de gouvernance.

#### 4. Renforcer les systèmes de gestion financière

- Élaborer d'ici le 31 décembre 2005 une stratégie d'apprentissage complète tant pour la formation de base que pour la formation technique spécialisée, et entreprendre la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage dès le 31 janvier 2006;
- Élaborer d'ici le 30 septembre 2005 un protocole de tenue à jour d'un profil démographique et fonctionnel comprenant les données sur la mobilité;
- Élaborer d'ici le 31 mars 2006 une stratégie qui permettra aux gestionnaires non financiers d'acquérir des connaissances plus poussées en matière de gestion financière et de domaines connexes.

#### Résultats

Gestion et contrôle financiers efficaces; processus décisionnels améliorés et capacité accrue de gérer judicieusement et de réaffecter des ressources; amélioration de la responsabilité, de la transparence et de la supervision et, en conséquence, réduction du fardeau administratif et des coûts.

#### Plan

- En collaboration avec d'autres secteurs du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'AGRHHFPC, TPSCG et d'autres ministères et organismes, le BCG assumera le leadership de l'Examen des systèmes administratifs ministériels auquel procède actuellement le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses (CED). Le rapport, qui inclura une analyse de rentabilité et un plan de transformation, sera présenté aux décideurs à l'automne 2004.
- La contribution du BCG inclura le modèle de services partagés pour la gestion financière, et les travaux destinés à rationaliser les systèmes habilitants.
- À moyen terme, le BCG veillera à ce que les objectifs clés de la gestion financière soient atteints et notamment :
  - mettre en œuvre d'ici le 31 mars 2007 des pratiques robustes de gestion des budgets;
  - mettre à jour d'ici le 31 mars 2006 le plan comptable afin de faciliter la mise en œuvre de la nouvelle Structure de gestion des résultats et des ressources.
- À plus long terme, le BCG surveillera la mise en œuvre des projets de transformation et continuera de travailler avec tous les intéressés afin que les systèmes de gestion financière soient constamment perfectionnés dans le but d'améliorer la qualité des décisions, la responsabilisation et la transparence.



### 3. Renforcer la capacité de gestion financière et de vérification interne à la fonction publique

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention « de nommer des contrôleurs agréés qui devront autoriser toutes les nouvelles mesures de dépenses dans chacun des ministères ». Comme complètement à cette annonce et à l'initiative lancée par le Secrétaire du Conseil du Trésor pour renforcer la capacité à la fonction publique, le BCG s'est vu confier le mandat de favoriser et de gérer le perfectionnement professionnel des collectivités financières et de vérification interne, et notamment d'établir des normes d'accréditation et de certification, et de donner des conseils sur les modules de gestion financière du programme d'apprentissage de la fonction publique.

#### Résultats

Des professionnels de la gestion financière et de la vérification interne pleinement qualifiés et efficaces qui, individuellement et collectivement, assurent un service de qualité à leurs administrateurs généraux et qui bénéficieront de normes de certification, d'un programme d'apprentissage de base très étoffé, de programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, de mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières.

#### Plan

- ▶ Elaborer d'ici le 31 décembre 2004 des normes de certification pour les contrôleurs ministériels ainsi qu'un processus qui permettra au BCG de participer à leur embauche et à leur évaluation;
- ▶ Elaborer avant le 31 mars 2005 des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification;
- ▶ D'ici le 31 mars 2005, élaborer le profil fonctionnel et démographique des collectivités de la vérification interne et de la gestion financière en comparant la situation actuelle et la situation souhaitée puis dresser le bilan des lacunes;
- ▶ Elaborer d'ici le 30 septembre 2005 un plan de mise en œuvre pour corriger les lacunes recensées notamment en ce qui a trait au recrutement, à l'apprentissage, aux affectations, à la sous-traitance et aux stratégies d'analyse du marché;
- ▶ Veiller à ce que les contrôleurs des ministères clés répondent aux normes de certification d'ici le 31 mars 2005, que tous les autres contrôleurs ministériels y satisfassent d'ici le 31 mars 2007;
- ▶ Veiller à ce que les dirigeants principaux de la vérification des ministères clés satisfassent aux normes de certification d'ici le 30 juin 2005 et que tous les autres dirigeants principaux de la vérification y satisfassent d'ici le 31 mars 2007;
- ▶ Mener en 2004 et en 2005 des consultations auprès des établissements d'enseignement, des universitaires, des diverses associations professionnelles et des syndicats afin de recueillir leurs avis et leur soutien et mettre en place des partenariats dans le but de renforcer la fonction de contrôleur dans l'ensemble de l'administration fédérale;

## 2. Renforcer la fonction de vérification interne

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention « de réorganiser et renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement pour assurer la mise en place de programmes de vérification intégrée fondés sur une saine analyse des risques que comportent toutes les activités ministérielles, avec l'autorisation de scruter tous les aspects de tous les portefeuilles, si modestes ou si « spéciaux » soient-ils ».

### Résultats

Des vérifications internes efficaces dans l'ensemble de l'administration fédérale, afin de produire une information cruciale pour étayer le processus décisionnel dans les ministères et dans l'ensemble de l'administration fédérale, petits ministères et organismes compris. Ces vérifications seront effectuées par des dirigeants principaux de la vérification et des vérificateurs professionnels et efficaces dont les travaux seront encadrés par une politique moderne sur la vérification interne et qui utiliseront des méthodes et des outils normalisés de vérification interne.

### Plan

- ▶ Elaborer, d'ici le 31 décembre 2004, des rôles, des responsabilités et des profils précis et détaillés pour les dirigeants principaux de la vérification et préciser les attentes en matière de rendement, les chaînes de responsabilité, et les cadres de gouvernance connexes pour la fonction de vérification interne;
- ▶ Effectuer, d'ici mars 2005, une analyse diagnostique de la fonction de vérification interne au sein de l'administration fédérale par rapport aux normes professionnelles et aux pratiques courantes dans les secteurs publics et privés;
- ▶ D'ici le 30 septembre 2005, arrêter un plan d'action pour corriger les lacunes mises en lumière par l'analyse diagnostique et notamment, apporter les modifications requises à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- ▶ Sélectionner les méthodes et les outils de vérification interne normalisés, d'ici le 30 septembre 2005, et élaborer un plan de mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2005;
- ▶ Achéver la première série de vérifications dans les petits ministères et organismes d'ici la fin du prochain exercice financier;
- ▶ Elaborer d'ici le 31 mars 2006 un plan de vérification sur trois ans (2006 à 2009) pour les petits ministères et organismes;
- ▶ Achéver, d'ici le 31 décembre 2005, sous la direction du BCG, une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale;
- ▶ Elaborer d'ici le 31 mars 2006 un plan triennal de vérification horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale qui sera mis en œuvre par le BCG;
- ▶ Évaluer en permanence le rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale et faire part des constatations au Secrétaire.



## 1. Renforcement de la gestion financière

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de rétablir le Bureau du contrôleur général (BCG) et de le charger « de surveiller étroitement tous les aspects des dépenses publiques ». À cette fin, le BCG renforcera la gestion financière en assumant le leadership et en veillant à ce que des cadres de contrôle appropriés soient mis en place et à ce que les politiques et les lignes directrices relatives aux contrôles soient disponibles à l'échelle de la fonction publique fédérale. De plus amples renseignements au sujet du budget de 2004 se trouvent à : <http://www.fin.gc.ca/budget04/pamph/pamgtf.htm>.

### Résultats

Saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale; mise en place de contrôles plus rigoureux des dépenses du gouvernement; examen et approbation de toutes les nouvelles initiatives de dépenses; contrôleurs et agents financiers ministériels professionnels et efficaces; contrôles, normes, politiques et rapports financiers appropriés, supervision efficace et mécanismes d'application.

### Plan

- Elaborer d'ici le 31 décembre 2004 des rôles, des responsabilités et des profils détaillés et précis pour les contrôleurs ministériels;
- Elaborer d'ici le 31 décembre 2004 un processus et des critères d'examen et d'approbation des nouvelles propositions de dépenses, y compris des dispositions relatives à la surveillance et aux rapports;
- Achéver d'ici le 31 décembre 2005 la mise en œuvre du processus d'examen et d'approbation dans l'ensemble de l'administration fédérale;
- Elaborer, d'ici le 30 septembre 2005, une stratégie quinquennale de vérification annuelle des états financiers des ministères et organismes;
- Examiner les politiques de gestion financière afin de renforcer la fonction de contrôleur en parallèle avec l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor qui doit être achevée pour le 31 mars 2007;
- Elaborer et mettre en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers, d'ici le 31 mars 2005;
- Déposer les Comptes publics du Canada, y compris les états financiers vérifiés du gouvernement avant l'échéance législative du 31 décembre 2004 et commencer, dès décembre 2005, à explorer la possibilité que les Comptes publics et les états financiers annuels consolidés, vérifiés et sans réserves, soient déposés beaucoup plus tôt que ce n'est le cas à l'heure actuelle.

3. l'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique;
  4. le renforcement des systèmes de gestion financière.
- Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources pour les initiatives liées au secteur clé de la gestion et du contrôle financiers.

#### Gestion et contrôle financiers

(milliers de dollars)

	Prévision	des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Activités du Secrétariat <sup>(1)</sup>	10 856	8 496	7 037	7 037
Équivalents temps plein	161	65	53	53
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>(2)</sup>	-	32	-	-
Total des dépenses prévues	10 856	8 528	7 037	7 037

#### Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre :

2004-2005 par rapport à 2003-2004

La baisse de 2,4 millions de dollars observée en 2004-2005 par rapport à 2003-2004 est essentiellement attribuable à la réduction du financement ponctuel d'initiatives telles la modernisation de la fonction de contrôleur (1,5 million de dollars) et la surveillance active (0,7 million de dollars),

2005-2006 par rapport à 2004-2005

La baisse de 1,5 million de dollars observée en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à l'expiration des niveaux de référence pour la vérification interne.

(2) Correspond aux transferts aux ministères et organismes du gouvernement proposés au titre des Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10) qui n'ont pas encore été imputés à une activité opérationnelle précise. Le financement ponctuel du Centre d'excellence en vérification interne doit cesser à la fin de 2004-2005. Les besoins de financement de la vérification interne au regard des nouvelles priorités du gouvernement seront déterminés dans le cadre du rétablissement du Bureau du contrôleur général du Canada.

## D. Gestion et contrôle financiers

Le 12 décembre 2003, le premier ministre a annoncé que la fonction de contrôleur général du Canada serait rétablie au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette décision fait partie intégrante des efforts déployés par le gouvernement pour mettre en place des mécanismes rigoureux de contrôle et de surveillance, particulièrement en ce qui a trait à la gestion financière et à la vérification interne. Le contrôleur général surveillera les dépenses gouvernementales, assumera le leadership au sein de la collectivité de la gestion financière au sein de la fonction publique et veillera à ce que des normes soient établies et respectées. Le texte de cette annonce se trouve à : <http://pm.gc.ca/tra/accountability.asp>.

Les responsabilités du contrôleur général sont les suivantes :

- promouvoir le renforcement des contrôles financiers qui sont essentiels à la gestion rigoureuse des fonds publics et à l'optimisation des ressources;
- superviser l'ensemble des dépenses publiques et notamment, examiner et approuver les nouvelles initiatives de dépenses;
- établir les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification et assurer le leadership en mettant l'accent sur la nécessité de mettre en place et de faire respecter des contrôles financiers appropriés et de promouvoir une gestion rigoureuse des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale;
- favoriser et gérer le perfectionnement professionnel de la collectivité financière et de la vérification interne et diriger la mise en place, à l'échelle de l'administration fédérale, de systèmes d'information financière modernes et opportuns afin de contrôler toutes les dépenses et de fournir les outils nécessaires à l'examen et à la prise de décisions efficaces.

À cette fin, en 2004-2005, le contrôleur général nommé récemment décidera de la structure organisationnelle du Bureau du contrôleur général, demandera l'approbation des structures et des ressources et, dès que possible, procédera par étape à la dotation des postes au sein de la nouvelle organisation afin de trouver et de recruter des professionnels de haut calibre. La constitution de l'équipe devrait être très avancée d'ici le 31 mars 2006 et devrait être achevée d'ici le 31 mars 2007. De plus amples renseignements sur le nouveau contrôleur général se trouvent à :

[http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506_f.asp).

Pendant la même période, les plans et activités décrits ci-après mettront l'accent sur l'accroissement de la capacité et le perfectionnement de la collectivité, le renforcement de la responsabilisation financière et des systèmes financiers dans l'ensemble de la fonction publique et la création de capacité au sein du Bureau du contrôleur général (BCG) afin que ce dernier soit en mesure d'effectuer des vérifications pour le compte des petits organismes et des vérifications horizontales pour le compte du gouvernement.

Les principales initiatives destinées à améliorer la gestion et le contrôle financiers incluent :

1. le resserrement de la gestion financière;
2. le renforcement de la fonction de vérification interne;



- ▶ À court terme, privilégier davantage l'utilisation de rapports électroniques afin de donner accès à davantage de détails sur les dépenses de programmes.
- ▶ À moyen terme, entreprendre l'élaboration d'un rapport de planification pangouvernemental qui décrirait les cibles visées par le gouvernement et qui permettraient des rapports plus clairs sur le rendement du Canada.
- ▶ À long terme, examiner les processus d'élaboration et de dépôt des budgets des dépenses.

### Risques et défis

- ▶ La mise en place de ces améliorations dépendra dans une large mesure de la mise en œuvre de la SGRR et de l'achèvement du SGID dont il a été question ci-dessus, et de l'élaboration de protocoles pour encadrer l'affichage des rapports ministériels sur les sites Web.
- ▶ Il faudra aussi tenir de larges consultations auprès des parlementaires et des autres intervenants afin de s'assurer de bien répondre à leurs besoins.



Plus particulièrement, le Secrétariat s'est engagé à réformer les budgets des dépenses et les rapports. Il a notamment l'intention de :

- mettre l'accent sur la présentation des résultats tant ministériels que pangouvernementaux, c'est-à-dire de modifier la forme et le contenu des rapports sur les plans et les priorités (RPP), des rapports sur le rendement ministériel (RPM), *Le rendement du Canada* et, à plus long terme, les Comptes publics afin de les rendre conformes à la SGRR;
- répondre aux attentes des parlementaires en ce qui a trait à la transparence, à la clarté, et à la présentation en temps opportun de l'information en mettant l'accent sur les moyens technologiques afin que les parlementaires aient le choix des modes d'accès à des informations plus complètes sur les dépenses de programmes quand ils en ont besoin;
- modifier la conception des RPP afin de permettre une meilleure reddition de comptes dans les RPM.

## Résultats

- La capacité accrue du Secrétariat du Conseil du Trésor de promouvoir la responsabilisation, la transparence et la saine gouvernance;
- La rationalisation des rapports (moins de doublons, aucune redondance);
- Une meilleure concordance entre les efforts ministériels et les priorités gouvernementales et une approche plus stratégique, intégrée et interministérielle en ce qui a trait aux plans, aux dépenses et aux résultats;
- Une information de meilleure qualité pour faciliter l'approbation et la surveillance des dépenses par le Parlement.

## Plan

- Utiliser la SGRR pour la présentation de l'information dans les budgets des dépenses à compter du Budget principal des dépenses et des RPP de 2005-2006.
- Continuer d'affiner la présentation et le contenu du Budget supplémentaire (A) de 2004-2005 afin d'améliorer la transparence et la qualité de l'information.
- Elaborer un jeu de lignes directrices cohérentes pour la préparation des RPP et des RPM qui seront transmises aux ministères à l'automne.
- Insister davantage, dans les nouvelles lignes directrices sur la préparation des RPM, sur la présentation d'informations sur les initiatives horizontales;
- Améliorer le rapport *Le rendement du Canada 2004* en y ajoutant trois nouveaux chapitres :
  - Le Canada dans le monde;
  - Les peuples autochtones;
  - Une démocratie efficace.

(Dans le rapport de 2005, l'information sur les dépenses connexes sera présentée selon la SGRR.)

## Plan

- L'élaboration des AAP sera achevée dès le 1<sup>er</sup> octobre 2004.
- Dès le 31 octobre 2004, le SIGD fournira des données financières et de l'information sur les programmes, basées sur les AAP, qui seront utilisées pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et la préparation du Budget principal des dépenses.
- L'information sur les programmes présentée en conformité avec la SGRR et l'AAP servira aussi à étayer les décisions du Cabinet et du Conseil du Trésor dès l'automne 2004.
- Le SIGD permettra une alimentation continue d'informations utiles à l'élaboration du Budget principal des dépenses de 2005-2006.
- Le SIGD rationalisera les activités de gestion des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor nécessaires à la préparation du budget et améliorera l'information et la capacité d'analyse du Secrétariat.
- La SGRR sera élargie et sa fonctionnalité arrivera à maturité en 2006-2007 au fur et à mesure que davantage de données réelles et courantes sur les dépenses et le rendement deviendront disponibles.

## Risques et défis

- Il faudra expliquer de façon claire et détaillée la nouvelle SGRR qui sera utilisée à l'échelle de l'administration fédérale afin que les parlementaires, les divers intervenants et les décideurs puissent déchiffrer aisément l'information et être en mesure d'analyser les changements survenus d'une année à l'autre en ce qui a trait aux engagements budgétaires et de rendement.
- Il sera d'autant plus important de donner des explications et des repères que les nouvelles affectations et de nombreuses réaffectations sont prévues pour la même période.
- La mise en place à l'échelle de l'administration fédérale d'un système d'information complexe d'une telle ampleur et d'une telle portée présentera un véritable défi au Secrétariat. Il faudra régler au fur et à mesure qu'ils se présenteront les problèmes touchant à la capacité, aux systèmes et à l'adéquation des moyens technologiques. La SGRR a été conçue de façon à améliorer la transparence des rapports sur les dépenses gouvernementales. Toutefois, ce n'est qu'avec le temps que l'on pourra trouver un juste équilibre entre la clarté et la transparence des rapports au Parlement et au public, d'une part, et la prestation de conseils confidentiels et de haute qualité pour alimenter les processus d'établissement des priorités et de prises de décision du gouvernement, d'autre part.

## 4. Réforme des budgets des dépenses et des rapports au Parlement

Le gouvernement s'est engagé à maintenir des reprises à améliorer la qualité de ses rapports et il a renouvelé cet engagement dans le budget de 2004. La responsabilisation et la transparence dépendent de la qualité des rapports au Parlement et ces derniers doivent présenter une perspective pangouvernementale et permettre de vérifier la concordance entre les efforts ministériels et les priorités du gouvernement.

### 3. Amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement

Le Secrétaire a aussi entrepris une refonte en profondeur de ses façons de recueillir l'information sur la gestion des dépenses et le rendement et d'en faire rapport. En 2003, il a entrepris l'élaboration d'un système d'information sur la gestion des dépenses »

l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) qui contribuera à améliorer la qualité et l'intégration de l'information sur les dépenses et le rendement dont a besoin le Secrétaire pour être en mesure d'effectuer les analyses indispensables à l'exercice de son rôle de supervision. Le SIGD permettra de faire la concordance entre les données financières et sur le rendement d'une part et les priorités, les dépenses prévues et réelles, et les résultats, d'autre part.

La Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), qui instaure dans chaque ministère et organisme une architecture des activités de programmes (AAP), est un des éléments les plus importants de cette initiative. Tous les ministères et organismes sont tenus de se doter d'une AAP à laquelle devront se conformer leurs programmes afin qu'il soit possible de dégager un tableau détaillé des dépenses et des résultats prévus. Ils devront aussi mettre en place des structures de gestion qui seront utilisées pour l'exécution des programmes et la prestation des services. La nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats s'appliquera à tous les ministères, organismes et sociétés d'Etat qui sont financés au moyen de crédits fédéraux.

Grâce à la mise en œuvre de cette nouvelle approche intégrée (SGRR et SIGD), le Secrétaire sera mieux en mesure de fournir l'information cohérente dont ont besoin le Conseil du Trésor et le Cabinet, notamment en ce qui concerne :

- ▶ la gestion horizontale des priorités fédérales;
- ▶ l'amélioration de la concordance entre les résultats et les ressources aux fins de la gestion et de la responsabilisation ministérielles;
- ▶ l'amélioration de l'information sur les dépenses ministérielles et horizontales afin de mettre en évidence les possibilités de réduction et de réaffectation des dépenses;
- ▶ l'amélioration de la transparence dans les rapports au Parlement.

#### Résultats

- ▶ Le nouveau SIGD permettra l'intégration de l'information pangouvernementale afin de constituer une base de données commune pour tous les ministères et organismes et pour le Secrétaire du Conseil du Trésor et de permettre le partage en ligne d'informations sur la gestion des dépenses et le rendement ainsi que l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006.
- ▶ Dans un premier temps, l'AAP que les ministères et les organismes utiliseront pour présenter l'information sur les ressources et les résultats prévus, sera intégrée au SIGD en préparation du cycle budgétaire de 2005-2006.
- ▶ Le Secrétaire poursuivra la mise au point du SIGD en 2004-2005 et 2005-2006 afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données provenant des systèmes de gestion et de contrôles financiers pangouvernementaux et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus.



- l'utilisation et la gestion de la technologie de l'information;
- l'infrastructure de prestation de services;
- la gouvernance des institutions fédérales;
- les services juridiques.

### 3. Examens ministériels

Au sein du gouvernement, c'est au Secrétaire du Conseil du Trésor, plus particulièrement aux secteurs des programmes, qu'il revient d'assumer le rôle de supervision et d'examen permanent des dépenses ministérielles.

### Risques et défis

- ▶ Il pourrait s'avérer nécessaire de réinvestir des ressources à court terme afin de dégager les économies prévues à plus long terme.
- ▶ Tout laisse croire que des changements importants seront recommandés aux politiques, pratiques et processus opérationnels actuels de la fonction publique. Il faudra un solide leadership et un effort soutenu pour mettre en œuvre les améliorations aux modes de gestion afin de dégager les économies prévues et d'assurer la durabilité à long terme.

## 2. Réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes

Dans le discours du Trône de 2002 et dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement a annoncé qu'il « réaffectera ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes et de nouveaux objectifs ». Il a annoncé plus particulièrement, dans le budget de 2003, la réaffectation d'un milliard de dollars par année de dépenses courantes pour aider à financer les nouvelles initiatives budgétaires et cela à compter de 2003-2004. Plus récemment, le gouvernement s'est engagé à réaffecter 12 milliards \$ de dépenses courantes sur les cinq prochains exercices financiers.

### Résultats et plan

- ▶ Des mesures visant à dégager des économies ponctuelles d'un milliard de dollars en 2003-2004 ont été mises en œuvre en septembre 2003. Depuis, le Secrétaire examine, analyse et évalue les dépenses de programmes du gouvernement, travaille avec les ministères et les organismes afin de leur donner des avis et des conseils sur la gestion des dépenses et a confirmé la réduction permanente d'un milliard de dollars dans les niveaux de référence ministériels. Il soumettra ses recommandations au Conseil du Trésor à l'automne 2004.

### Risques et défis

- ▶ La réduction des dépenses n'obéit pas aux mêmes impératifs qu'au milieu des années 90. En effet, à l'époque, la réduction des dépenses était nécessaire pour éliminer le déficit budgétaire. Aujourd'hui, le gouvernement doit plutôt démontrer qu'il est en mesure de gérer judicieusement les fonds publics en réaffectant des ressources afin de financer les programmes et les services jugés prioritaires par les Canadiens.



## 1. Examen des dépenses du gouvernement

Le Secrétariat est bien décidé à implanter un processus permanent d'examen des dépenses<sup>4</sup>.

### Résultats

- Le processus permanent d'examen des dépenses permettra au Secrétariat du Conseil du Trésor de jouer son rôle de supervision et d'assurer que des programmes durables, efficaces et efficaces produisent des résultats qui cadrent avec les priorités du gouvernement. Les examens favoriseront l'atteinte de cet objectif grâce à la réaffectation des ressources aux politiques, aux programmes et aux activités en fonction des priorités du gouvernement.

### Plan

- Le Secrétariat appuiera cet effort comme suit :

#### 1. Examens des politiques et des programmes horizontaux

Ces examens porteront sur un nombre restreint de politiques et de programmes horizontaux afin de déterminer la qualité de leur gestion, de leur mode de prestation, du cadre de responsabilité et des rapports, et de mettre en évidence les possibilités que pourrait exploiter le gouvernement pour modifier les dépenses en fonction des priorités et pour améliorer la prestation des programmes. Dans un premier temps, ces examens seront centrés sur la création de bases de données horizontales sur :

- la sécurité publique et l'antiterrorisme;

- la biotechnologie;

- le changement climatique;

- l'eau;

- le soutien aux peuples autochtones;

- les questions internationales.

#### 2. Examens des opérations gouvernementales

Ces examens porteront sur certains nombres de dépenses, d'opérations et de systèmes du gouvernement dans les neuf secteurs suivants :

- la gestion des biens immobiliers;
- la rémunération à la fonction publique et la comparabilité;
- la gestion des acquisitions et des marchés publics;
- les services administratifs et ministériels;
- les services professionnels;

<sup>4</sup> En outre, le gouvernement a annoncé la création du Sous-comité chargé de l'examen des dépenses. De plus amples renseignements au sujet de ce comité se trouvent à l'adresse suivante : [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=informationresources&sub=ministry&doc=committee\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=informationresources&sub=ministry&doc=committee_f.htm).

Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre :

Gestion des dépenses (milliers de dollars)				
	Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Activités du Secrétaire <sup>(1)</sup>	35 185	50 109	41 925	39 620
Équivalents plein temps	252	377	356	331
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>(2)</sup>	-	750 844	750 750	750 000
Total des dépenses prévues	35 185	800 953	792 675	789 620

2004-2005 par rapport à 2003-2004

L'augmentation de 14,9 millions \$ est essentiellement attribuable à une augmentation des ressources ponctuelles affectées à la modernisation du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) (11,4 millions \$), à la mise sur pied des équipes d'examen de la gestion des dépenses (2,9 millions \$) et aux initiatives liées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme (SPAT) (1 million \$).

2005-2006 par rapport à 2004-2005

La baisse de 8,2 millions \$ observée en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à la réduction du financement ponctuel des initiatives telles le SIGD (5,9 millions \$), l'évaluation (1,5 million \$) et les activités liées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme (SPAT) (0,7 million \$).

2006-2007 par rapport à 2005-2006

La baisse de 2,3 millions \$ observée en 2006-2007 par rapport à 2005-2006 est essentiellement attribuable à la réduction des crédits ponctuels affectés au SIGD (2,1 millions \$) et à la SPAT (0,2 million \$).

(2) Correspond aux Fonds pour éventualités du gouvernement (crédit 5) qui sert à couvrir les déficits salariaux et les sommes versées temporairement aux ministères à titre de financement provisoire et aux fonds des Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10) qui sont versés aux ministères et aux organismes pour financer la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales.

## C. Gestion des dépenses

Le Secrétariat appuie les efforts déployés par le Conseil du Trésor pour faire en sorte que les ressources soient affectées en fonction des priorités du gouvernement. Son rôle consiste notamment à :

- ▶ examiner, analyser et surveiller les dépenses de programmes du gouvernement afin de formuler des conseils à l'intention des ministres du Conseil du Trésor sur l'affectation et la réaffectation des ressources en fonction des priorités du gouvernement, dans les limites d'abordabilité énoncées dans le cadre financier;
- ▶ donner régulièrement des conseils et des avis aux ministères et aux organismes sur la gestion des dépenses et l'affectation et la réaffectation stratégiques des ressources;
- ▶ orienter, renforcer et surveiller la gestion axée sur les résultats et la capacité d'évaluation des programmes dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de favoriser la collecte d'informations fiables, objectives et vérifiables sur le rendement en vue de l'amélioration des programmes, de l'établissement des priorités et de la réaffectation des ressources;
- ▶ effectuer des recherches et des analyses stratégiques sur la gestion des dépenses; développer et tenir à jour le système d'information sur la gestion des dépenses qui sera utilisé à l'échelle de l'administration fédérale;
- ▶ gérer les activités liées à la gestion des dépenses et l'accès aux réserves centrales que contrôle le Conseil du Trésor;
- ▶ déposer au Parlement le Budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires des dépenses, les rapports sur les plans et les priorités (RPP) et les rapports sur le rendement ministériel (RRM) pour les ministères et organismes du gouvernement en veillant à assurer leur exactitude et le respect du calendrier et des protocoles parlementaires.

Les principales initiatives destinées à améliorer la gestion des dépenses incluent :

1. l'examen des dépenses du gouvernement;
2. la réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes;
3. l'amélioration de la gestion de l'information sur les dépenses et sur le rendement;
4. la refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement.

Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources aux initiatives liées au secteur clé de la gestion des dépenses.

## Risques et défis

- ▶ La transformation de la prestation des services nécessitera des investissements financiers considérables, des structures avancées de gestion du changement et de gestion des projets afin d'étayer la nouvelle culture organisationnelle selon laquelle le gouvernement du Canada est perçu comme une grande entreprise.
- ▶ Il faudra peut-être adopter des mesures législatives autorisant la création de nouveaux programmes pour normaliser les modes d'identification des Canadiens et des clients commerciaux et pour augmenter la réutilisation de l'information dans l'ensemble des ministères.



- Une vision et une stratégie cohérentes de prestation des services du gouvernement du Canada seront aussi présentées aux ministres au cours de l'exercice. Les ministres seront invités à donner leur avis sur la transformation des services et les options de renouvellement des modes de prestation de services du gouvernement. La vision et la stratégie relatives aux services serviront à orienter les activités de transformation et d'intégration dans l'ensemble de l'administration fédérale.
- Les priorités fédérales relatives à la coopération interjuridictionnelle en matière de prestation de services seront identifiées et des mesures seront prises pour évaluer les possibilités de partenariats avec les provinces, les territoires et les municipalités d'ici la fin de l'exercice en cours.
- Des stratégies visant à accélérer le passage au libre-service seront élaborées et mises en œuvre dans certains ministères clés d'ici le début de 2005.
- Une nouvelle politique sur les services sera élaborée afin d'énoncer des directives stratégiques relatives aux priorités énoncées ci-dessus, à savoir l'amélioration continue des services et la transformation des services. En outre, un cadre stratégique sera mis en place qui inclura des mécanismes de mesure du rendement. Cette politique sera approuvée et diffusée en 2005.
- Les obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services seront recensés et les moyens de corriger ces problèmes seront identifiés en 2005.
- La participation ministérielle à l'Initiative d'amélioration des services, lancée en 2000, sera accrue et, d'ici la fin de 2005, la satisfaction des utilisateurs des services fédéraux aura augmenté dans l'ensemble de 10 %.

## Plan

- Le Secrétaire énoncera une stratégie relative aux services avant la fin de l'exercice 2004-2005 afin de faire de la transformation des services une priorité gouvernementale.
- Le Secrétaire achèvera, d'ici la fin de l'exercice 2004-2005, les examens des infrastructures de prestation de services, des technologies de l'information et des services administratifs ministériels.
- Le Secrétaire dirigera les travaux d'élaboration d'une stratégie à plus long terme visant à moderniser et à ancrer une architecture des processus technologiques, informationnels et opérationnels dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Cette stratégie comportera un ensemble cohérent de normes, de lignes directrices, de cadres, de modèles de référence et de services de soutien pour tous les domaines architecturaux touchant la GI, les TI, les applications, les activités opérationnelles, la sécurité, la protection des renseignements personnels et l'accessibilité.
- Le Secrétaire mettra en place et supervisera des mécanismes de gouvernance pour les principaux projets de transformation des services qui touchent l'ensemble des ministères et des administrations.
- Le Secrétaire collaborera avec TPSGC à l'élaboration d'une stratégie pour la Voie de communication protégée.

## 6. Transformer les modes de prestation des services gouvernementaux

Les Canadiens ne veulent pas uniquement avoir accès à des services de haute qualité en ligne. En effet, les citoyens et les entreprises veulent un accès comme et multimodal aux services gouvernementaux, par le biais d'un guichet unique parfaitement intégré pour l'ensemble des programmes, des ministères et des administrations. Ils veulent aussi un gouvernement transparent qui leur donne la possibilité de participer au processus d'élaboration des politiques. En transformant ses modes de prestation de services, le gouvernement du Canada vise à améliorer la satisfaction des citoyens à l'égard des services gouvernementaux et à accroître l'efficacité et l'optimisation des ressources investies dans les services.

Pour accroître son efficacité et être davantage à l'écoute des Canadiens, le gouvernement devra offrir des services repensés et intégrés, axés sur les besoins de sa clientèle, et adopter une approche pangouvernementale afin de rationaliser la prestation des services et les technologies habilitantes. Pour être efficace, la gestion des relations avec la clientèle doit être multimodale et s'appuyer sur des cibles et des normes de rendement pour les services offerts et s'accompagner de mesures des résultats. La prestation des services doit être améliorée tant au plan des technologies de l'information qu'au plan des services administratifs ministériels.

Pour assurer la transformation des services et des programmes, le Secrétariat devra faire preuve de leadership et énoncer pour le gouvernement du Canada une vision commune en matière de services. Il devra notamment mettre en place des technologies, des architectures et des processus opérationnels communs ainsi que des cadres de gestion et de responsabilisation à l'échelle de l'administration fédérale pour encourager la transformation et l'intégration des services offerts, la rationalisation de l'information et la révision des programmes, ainsi obtenir les résultats stratégiques souhaités.

Au sein du Secrétariat, la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) encadre les efforts déployés par les ministères et les organismes dans le but de dégager un consensus sur la voie à privilégier pour réussir la transformation des services à la fonction publique fédérale. La DDPI travaille en étroite collaboration avec ses principaux partenaires – y compris le Bureau du contrôleur général, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFP) ainsi qu'avec les collectivités de la prestation des services, des TI, des RH et de la gestion des finances et du matériel – à l'élaboration de stratégies, de cadres et d'outils dont le gouvernement du Canada aura besoin pour atteindre ses principaux objectifs en matière de transformation de services.

### Résultats

- ▶ À l'automne 2004, une stratégie à long terme sera élaborée en collaboration avec TPSGC pour assurer la durabilité à long terme de l'infrastructure commune (Voie de communication protégée).
- ▶ Des examens des dépenses sont actuellement en cours à l'échelle de l'administration fédérale. Ces examens portent sur les services ministériels et administratifs, l'utilisation et la gestion des technologies de l'information et l'infrastructure de prestation de services. Les ministères utiliseront les résultats de ces examens pour formuler, avant la fin de l'exercice, des recommandations sur la façon d'optimiser les investissements du gouvernement.



- Le deuxième examen vise à mieux définir les responsabilités respectives des ministres et des hauts fonctionnaires en déterminant :
  - qui doit rendre compte de quoi à qui;
  - si les ministres, le personnel politique et les hauts fonctionnaires comprennent bien leurs responsabilités;
  - quels changements sont nécessaires pour accroître la responsabilisation des ministres et des hauts fonctionnaires.

- Le troisième examen qui vise à améliorer le régime de gouvernance et le cadre de responsabilisation des sociétés d'Etat :

- évaluera le régime de gouvernance et le cadre de responsabilisation des sociétés d'Etat aux termes de la Partie X de la LGFP ainsi que les politiques et les lignes directrices du Bureau du Conseil privé, du ministère des Finances et du Conseil du Trésor ainsi que le régime qui encadre les sociétés d'Etat exclues de la Partie X de la LGFP;

- évaluera de la capacité des conseils d'administration, des ministres, du Secrétaire du Conseil du Trésor, du ministère des Finances, du Bureau du Conseil privé et du Parlement d'assumer efficacement leurs responsabilités à l'égard des sociétés d'Etat;

- décidera des moyens à employer pour renforcer la gestion, la transparence et la surveillance de la gouvernance et du cadre de responsabilisation des sociétés d'Etat;

- instaurera de nouvelles règles sur la gouvernance des sociétés d'Etat et l'obligation de vérifications spéciales qui seront effectuées tous les cinq ans par le vérificateur général et dont les résultats devront être déposés au Parlement et affichés sur les sites Web des sociétés d'Etat.

## Plan

- Ces trois examens seront effectués à l'automne 2004.
- Le Secrétaire, de concert avec ses principaux partenaires dont les organismes centraux, le Cabinet, les parlementaires et les sociétés d'Etat, veillera à la mise en œuvre des recommandations en offrant aux ministères et organismes des services d'analyse et de conseils et en exerçant une surveillance appropriée.
- Le Secrétaire prendra le plus tôt possible les mesures nécessaires pour modifier les lois (dont la LGFP), les règlements et les politiques pangouvernementales. En outre, les changements non législatifs dont les examens pourront révéler la nécessité seront mis en œuvre au besoin.

## Risques et défis

- Ces examens s'accompagnent de consultations très larges, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, préparées et conduites par les établissements d'enseignement et les groupes de réflexion. Le Secrétaire sollicitera l'avis des parlementaires, des universitaires, de la vérificatrice générale, des Canadiens et des autres parties intéressées.

## Risques et défis

- ▶ La divulgation proactive est une nouveauté, non seulement pour les hauts fonctionnaires mais aussi pour les ministères et les organismes qui devront dorénavant mettre en place des mécanismes de gestion de l'information afin de faciliter la préparation de rapports détaillés et la publication de données complètes en temps opportun.
- ▶ L'information devra indiquer clairement à qui revient la responsabilité des décisions et des mesures prises et le faire de façon très transparente. Il faudra donc élaborer un cadre de divulgation proactive qui ne sera pas trop lourd et qui pourra être tenu à jour tout en concrétisant efficacement cette priorité du gouvernement.

## 5. Renforcer les régimes de responsabilisation et de gouvernance

Le gouvernement a pris très au sérieux le rapport du vérificateur général sur les commandites et la publicité rendu public en février 2004. En plus de créer une commission d'enquête publique et de nommer un avocat-conseil sur le recouvrement des fonds détournés, le gouvernement a demandé au Secrétaire d'entreprendre une série d'examen afin de renforcer les mécanismes de responsabilisation au sein du gouvernement. Ces trois examens ont pour objectifs :

- ▶ d'améliorer la conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et de permettre l'imposition de sanctions;
- ▶ de mieux définir les responsabilités des ministères et des hauts fonctionnaires;
- ▶ d'améliorer la gouvernance et la transparence des sociétés d'État.

Le Secrétaire concrétisera son engagement à améliorer l'ouverture et la transparence et l'engagement du gouvernement de donner suite au rapport du vérificateur général sur les commandites et la publicité en appuyant le travail de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires que préside le juge John H. Gomery.

## Résultats

- ▶ Le premier examen portera sur la conformité et l'imposition de sanctions en vertu de la LGFP et a pour but de déterminer :
  - quels mécanismes de conformité pourront le mieux prévenir et décourager la mauvaise gestion à la fonction publique;
  - si les sanctions pénales prévues en cas d'infraction à la Loi doivent être actualisées;
  - les moyens à mettre en œuvre pour rendre les anciens fonctionnaires, employés des sociétés d'État et titulaires de charges publiques responsables des infractions qu'ils auraient pu commettre à la Loi;
  - quelles options faciliteraient le recouvrement des fonds dans les cas où la mauvaise gestion pourrait entraîner des pertes de fonds publics.



- De concert avec l'École de la fonction publique et les ministères, le Secrétariat dirigera l'élaboration de plans d'apprentissage de base qui compléteront les profils de compétence des spécialistes fonctionnels, ainsi que des cours qui pourront être donnés en ligne ou en salle de classe. Certains de ces outils seront disponibles pendant l'exercice en cours et les autres devraient être disponibles en 2005-2006.

## Risques et défis

- L'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base pour un effectif aussi diversifié que celui de la fonction publique n'est pas une mince tâche. Il faudra un effort soutenu, beaucoup de temps et l'affectation à long terme des ressources voulues pour relever les niveaux d'habileté et de compétence à la fonction publique.
- Il faudra adopter une approche intégrée et mettre en place des partenariats solides et fructueux avec l'École de la fonction publique du Canada, les cadres, les gestionnaires et toutes les collectivités fonctionnelles de la fonction publique pour faire en sorte que les programmes destinés aux gestionnaires continuent d'évoluer en fonction des priorités d'apprentissage communes et émergentes.
- La détermination des besoins communs de connaissances de tous les gestionnaires de la fonction publique nécessitera une planification soignée. L'objectif à long terme de cette initiative doit être d'assurer l'abordabilité, la durabilité et l'amélioration continue du cadre d'apprentissage de base.

## 4. Divulgateur proactive des dépenses du gouvernement

Le gouvernement s'efforce de renforcer la responsabilité et d'améliorer la transparence. Voilà pourquoi il a annoncé de nouvelles mesures en matière de divulgation et notamment la publication trimestrielle des frais de voyage et d'accueil des hauts fonctionnaires, et cela dès le 12 décembre 2003. Ces mesures s'appliquent aux ministères, aux ministres d'État, aux secrétaires parlementaires et à leur personnel exempté, ainsi qu'aux sous-ministres, aux sous-ministres délégués, aux sous-ministres adjoints et aux titulaires de postes de niveaux équivalents.

Il incombe aux agents financiers supérieurs de chaque ministère de valider les données et de veiller à ce qu'elles soient publiées en temps opportun.

Les frais de voyage et d'accueil des hauts fonctionnaires sont actuellement affichés sur le site Web de leur ministère ou de leur organisme respectif en conformité de l'engagement pris par le gouvernement d'accroître la transparence et la responsabilité et de faire en sorte que les Canadiens et les parlementaires soient mieux renseignés sur l'utilisation des fonds publics. En outre, un site intranet sur la divulgation proactive en cours d'élaboration servira à conseiller les ministères et à répondre aux questions les plus fréquemment posées.

## Résultats et plan

- Le Secrétariat tente de déterminer quelles autres catégories d'informations pourraient être publiées couramment sur les sites Web des ministères et des organismes.
- À l'automne 2004, les ministères et les organismes commenceront à afficher l'information relative à tous les marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 \$, sauf quelques très rares exceptions, dont les marchés touchant à la sécurité nationale.

- organismes la nature de l'information de base qu'ils devront recueillir, de leur fournir un plan d'élaboration ou de modification des systèmes et des processus connexes afin que les évaluations du rendement en matière de gestion soient faites correctement et afin d'assurer la conformité aux politiques.
- Les objectifs fixés par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada pour l'élaboration d'un nouveau programme d'apprentissage pour tous les gestionnaires de la fonction publique ainsi que pour les programmes d'accréditation qui seront mis au point pour certaines collectivités fonctionnelles devront s'harmoniser avec les politiques actualisées.

### 3. Renforcer la capacité de gestion de la fonction publique

Dans un environnement très complexe axé sur des connaissances qui évoluent très rapidement, les employés de la fonction publique doivent être en mesure de répondre aux besoins des citoyens qui réclament des services efficaces et efficaces, et de rendre compte de la gestion des programmes et des activités. La transformation et le renforcement des pratiques de gestion à la fonction publique nécessitent par conséquent des effets compétents qui ont reçu une solide formation et qui maintiennent leurs compétences à niveau.

Deux autres aspects sont aussi importants : l'acquisition par tous les gestionnaires de la fonction publique de connaissances de base et d'habilités en gestion, et le renforcement des compétences et des qualifications des diverses collectivités fonctionnelles, dont les spécialistes des finances, des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, qui apportent tous les jours leur soutien aux gestionnaires de la fonction publique. Voilà pourquoi, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, le Secrétaire établira les objectifs d'un programme d'apprentissage de base pour tous les gestionnaires de la fonction publique et mettra sur pied des programmes d'accréditation pour les collectivités fonctionnelles.

#### Résultats

- En 2004-2005, le Secrétaire fixera des objectifs et entreprendra l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles de la fonction publique, au niveau d'entrée et à tous les niveaux successifs de responsabilité.
- Le Secrétaire mettra aussi en place des mécanismes en vue de l'élaboration de normes d'accréditation professionnelles pour plusieurs collectivités fonctionnelles au sein de la fonction publique et notamment les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers.

#### Plan

- D'ici la fin de 2004-2005, le Secrétaire élaborera, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique et les collectivités fonctionnelles, un cadre d'apprentissage de base afin de répondre aux besoins communs des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage au moyen de programmes bien conçus et cohérents.
- Sur la même période, le Secrétaire lancera des consultations à l'échelle de l'administration fédérale sur l'élaboration de normes d'accréditation professionnelles; il mettra en place un processus d'élaboration de normes et élaborera des normes d'accréditation pour diverses collectivités fonctionnelles. Le travail devrait s'échelonner sur quelques années.



## Résultats

- Le Secrétariat poursuivra ses efforts d'élaboration d'une série cohérente de politiques de gestion dont se servira le Conseil du Trésor pour s'acquitter de ses nouvelles responsabilités en matière de surveillance et pour améliorer la responsabilisation des ministères et organismes.

- Le nouvel ensemble de politiques :

- sera axé sur les utilisateurs de façon à donner des directives ciblées aux gestionnaires et aux employés;
- sera cohérent et rationalisé afin de réduire au minimum les coûts de mise en œuvre tout en obtenant les meilleurs résultats possibles;
- reflètera les priorités et les défis existants et nouveaux en matière de gestion;
- sera harmonisé avec le Cadre de responsabilisation de gestion afin de promouvoir des attentes claires, la responsabilisation et la conformité aux politiques.

- Les politiques du Conseil du Trésor relatives aux marchés, aux acquisitions et aux biens immobiliers seront actualisées d'ici le 31 mars 2005.

- Les autres politiques de gestion du Conseil du Trésor seront actualisées d'ici le 31 mars 2007.

## Plan

- Le Secrétariat continuera de collaborer avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada afin d'assurer l'harmonisation de ses politiques de gestion des ressources humaines avec celles du Conseil du Trésor.
- Le Secrétariat consultera les ministères, les organismes et les collectivités fonctionnelles à l'étape de l'élaboration des politiques afin de recueillir leurs avis sur leur capacité de les mettre en œuvre, sur la conformité aux politiques et sur le choix de moyens d'action efficaces.
- Dans le cadre de sa réforme des politiques de gestion, le Secrétariat tiendra compte des conclusions et des recommandations du Sous-comité chargé de l'examen des dépenses, particulièrement en ce qui a trait à son examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la gestion des biens immobiliers, des acquisitions et des marchés, des services ministériels et administratifs, des services professionnels et de l'utilisation et de la gestion des technologies de l'information.

## Risques et défis

- Le nouveau mandat du Secrétariat met davantage l'accent sur la nécessité de solides politiques de gestion qui permettront aux ministères et organismes de mieux savoir ce qu'on attend d'eux en ce qui a trait à la reddition de comptes, au rendement, à la conformité, et à mieux connaître les conséquences d'un piètre rendement. Ce sera tout un défi de réorienter les politiques de gestion du Conseil du Trésor pour les aligner sur ces nouveaux objectifs. Il faudra une véritable mobilisation à tous les niveaux pour assurer le succès de l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor.

- Pour être efficace, la réforme des politiques doit tenir compte de tous les défis que pose la mise en œuvre, notamment en ce qui a trait à la capacité ministérielle et aux coûts de conformité. Le Secrétariat est conscient de la nécessité d'indiquer aux ministères et aux

- fournir des données qui serviront à l'évaluation du rendement des administrateurs généraux faite annuellement par le greffier du Conseil privé;
- publier en 2005-2006 un rapport pangouvernemental sur la qualité de la gestion à la fonction publique.

- Le Secrétariat travaillera aussi de concert avec les ministères et organismes pour donner à ces derniers des conseils et des avis sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer de façon continue leur rendement en matière de gestion.

## Risques et défis

- Étant donné la diversité des activités opérationnelles des ministères et des organismes et les changements profonds qui les ont touchés au cours de la dernière année, l'utilisation du CRG sera pour eux un défi de taille. La qualité des résultats dépendra d'une communication horizontale efficace et d'un engagement soutenu à long terme. En outre, l'élaboration d'une stratégie appropriée d'évaluation et de surveillance du rendement en matière de gestion de plus de 100 ministères et organismes nécessitera une approche intégrée pour que les données recueillies soient complètes et susceptibles d'être comparées.
- Le Secrétariat sait aussi qu'il devra acquérir des compétences et des capacités nouvelles pour que l'évaluation du rendement en matière de gestion des administrateurs généraux et des ministères soit faite correctement. Pour mener ce projet à bonne fin, le Secrétariat devra favoriser les partenariats, une compréhension claire des objectifs et les consensus parmi les secteurs de programmes, la direction et les collectivités fonctionnelles.

## 2. Actualiser les politiques de gestion du Conseil du Trésor

À la fin de 2002, le Secrétariat a entrepris d'actualiser l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor dans le but de renforcer la gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Depuis, beaucoup de progrès ont été réalisés dans la mise en place d'une architecture des politiques de gestion du Conseil du Trésor de sorte que les politiques, directives, lignes directrices et procédures soient plus faciles d'accès pour les gestionnaires de la fonction publique et les diverses collectivités fonctionnelles, et plus particulièrement les gestionnaires financiers et les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers qui prodiguent tous les jours des conseils aux gestionnaires de la fonction publique.

Le 12 décembre 2003, le mandat du Secrétariat a été modifié de façon à renforcer sa capacité de surveillance et à améliorer la reddition de comptes relative au rendement en matière de gestion. En conséquence, l'Examen des politiques de gestion du Conseil du Trésor sera dorénavant clairement axé sur les objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dont il est question ci-dessus. Le CRG et les politiques de gestion actualisées du Conseil du Trésor, pris ensemble, énonceront plus clairement les objectifs en matière de gestion des administrateurs généraux et des gestionnaires de la fonction publique. Le Secrétariat s'en servira par ailleurs pour vérifier la conformité aux politiques et pour surveiller et évaluer le rendement en matière de gestion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.



## 1. Renforcer le rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement

Le gouvernement du Canada est voué depuis longtemps à l'amélioration de la gestion. Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada a mis à profit les leçons apprises et les pratiques de gestion mises en lumière dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle pour élaborer et mettre en place le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en 2003 dans le but de préciser le rendement en matière de gestion attendu des administrateurs généraux et des gestionnaires de la fonction publique.

Au cours des deux prochaines années, le Secréariat étudiera certains aspects du CRG afin de renforcer la gestion dans le secteur public et, plus particulièrement, de renforcer les mécanismes de responsabilisation, d'évaluer et de surveiller le rendement en matière de gestion, tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale, et de faciliter l'amélioration des pratiques de gestion. Le CRG peut être consulté à : [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crg\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crg_f.asp).

### Résultats

- ▶ Le Secréariat travaillera de concert avec les ministères et les organismes pour définir, d'ici 2005-2006, des indicateurs communs de rendement efficace en matière de gestion qui serviront de points de référence pour l'évaluation du rendement à l'avenir. Ces indicateurs communs serviront à resserer la responsabilisation et les rapports sur le rendement en matière de gestion dans le secteur public fédéral.
- ▶ Le Secréariat utilisera ces indicateurs communs d'évaluation du rendement en matière de gestion pour faire l'appréciation annuelle du rendement des ministères et organismes fédéraux et notamment mesurer les améliorations apportées aux pratiques de gestion, recenser et promouvoir les pratiques de gestion exemplaires et faire en sorte que tous les administrateurs généraux et les gestionnaires de la fonction publique atteignent leurs objectifs en matière de gestion.

### Plan

- ▶ Le Secréariat pressera les administrateurs généraux d'examiner les principaux enjeux de gestion horizontaux, ainsi que ceux qui sont propres à leur organisation, et de dresser leur plan d'amélioration de la gestion dès le début de 2005-2006.
- ▶ Le Secréariat fera une évaluation annuelle du rendement en matière de gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les résultats de ces évaluations serviront à :
  - recenser et à mettre en commun l'information sur les pratiques de gestion exemplaires et à mesurer l'amélioration;
  - vérifier le respect par les hauts fonctionnaires et les ministres de l'obligation qu'ils ont de divulguer automatiquement et publiquement les dépenses gouvernementales engagées au titre de l'accueil, des voyages et des marchés publics du gouvernement du Canada dont le montant est supérieur à 10 000 \$;

Le tableau ci-dessous les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources aux initiatives liées au secteur clé du rendement en matière de gestion.

### Rendement en matière de gestion

(milliers de dollars)

Prévision des dépenses	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Dépenses	prévues	prévues	prévues	prévues
Activités du secrétariat <sup>(1)</sup>	252 413	51 729	27 273	25 354
Équivalents temps plein	281	282	225	210
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>(2)</sup>	1 154 774	1 609 520	1 784 220	1 784 220
Total des dépenses prévues	1 407 187	1 661 249	1 811 493	1 809 574

### Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre :

La baisse de 200,7 millions \$ en 2004-2005 par rapport à 2003-2004 est essentiellement attribuable aux dépenses législatives au titre des contributions de l'employeur non affectées (207,4 millions \$), qui figurent dans les Comptes publics de 2003-2004 et qui ne sont pas prévues pour 2004-2005. Cette somme est compensée en partie par une augmentation nette de 6,7 millions \$ des niveaux de référence attribuable à :

- une augmentation des ressources ponctuelles affectées à l'Infrastructure commune et à la prestation de services (9,2 millions \$) et au partage de l'information et aux mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (1,4 millions \$);
- une réduction des niveaux de référence résultant de la péremption des ressources liées au Gouvernement en direct (3,7 millions \$).

2005-2006 par rapport à 2004-2005  
La baisse de 24,5 millions \$ en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à la réduction des ressources ponctuelles affectées au Gouvernement en direct (9,8 millions \$), à l'infrastructure commune et la prestation de services (9,2 millions \$), au partage de l'information et aux mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (1 million \$) et à la réforme de la classification des postes de cadres (0,3 million \$).

2006-2007 par rapport à 2005-2006  
La baisse de 1,9 million \$ en 2006-2007 par rapport à 2005-2006 est essentiellement attribuable à la réduction des ressources ponctuelles affectées au Gouvernement en direct (1,6 million \$) et au partage de l'information et aux mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (0,3 million \$).

(2) Pension et assurances de la fonction publique (crédit 20).

## B. Rendement en matière de gestion

Le Secrétariat vise à assurer le respect des plus hautes normes de gestion publique grâce aux activités courantes suivantes :

- mettre en place des politiques et des normes gouvernementales axées sur les citoyens et les résultats afin d'orienter et d'améliorer les pratiques de gestion dans les ministères et les organismes;
- affiner le Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement qui énonce les exigences propres à favoriser une saine gestion publique;
- renforcer de la capacité de la fonction publique grâce à la mise en place d'un cadre d'apprentissage de base pour favoriser l'acquisition de compétences essentielles en gestion et à l'instauration de normes d'accréditation pour les gestionnaires et les collectivités fonctionnelles de la fonction publique;
- assurer une saine gestion et une utilisation novatrice de l'information et des technologies de communication afin que les Canadiens aient plus aisément accès à l'information;
- élaborer et promouvoir des stratégies de transformation dans l'ensemble de l'administration fédérale afin que les Canadiens aient un accès multimodal aux services par le biais d'un guichet unique assurant une intégration parfaite pour l'ensemble des programmes, des ministères et des administrations.

Le Secrétariat continue de jouer un rôle clé en favorisant la bonne gestion des ressources humaines dans la partie de la fonction publique dont l'employeur est le Conseil du Trésor. Ce rôle consiste notamment à :

- négocier avec les agents négociateurs de la fonction publique les conditions de travail des employés syndiqués et à déterminer la rémunération des employés exclus et non représentés;
- gérer les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux des fonctionnaires.

Les principales initiatives destinées à améliorer le rendement en matière de gestion incluent :

1. le renforcement du rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement;
2. l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor;
3. le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique;
4. la divulgation proactive des dépenses du gouvernement;
5. le renforcement des régimes de responsabilisation et de gouvernance;
6. la transformation des modes de prestation des services du gouvernement.



Le tableau qui suit décrit l'affectation des ressources du Secrétariat par secteurs clés établis antérieurement et les principales initiatives qui concourent à leur réalisation :

## A. Sommaire

Résultat stratégique			
Gestion rigoureuse des ressources publiques dans le respect des plus hautes normes de gestion publique afin d'assurer des résultats aux Canadiens			
Rendement en matière de gestion			
(milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Dépenses de fonctionnement	51 729	27 273	25 354
Pension et assurances de la fonction publique (crédit 20)	1 609 520	1 784 220	1 784 220
Le Secrétariat veille au respect des plus hautes normes de gestion publique en :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>renforçant le rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du</li> <li>gouvernement (en cours);</li> <li>actualisant les politiques de gestion du Conseil du Trésor (en cours);</li> <li>renforçant la capacité de gestion de la fonction publique (nouvelle);</li> <li>assurant la divulgation proactive des dépenses du gouvernement (en cours);</li> <li>renforçant les régimes de responsabilité et de gouvernance (nouvelle);</li> <li>transformant la prestation des services du gouvernement (nouvelle).</li> </ul>			
Gestion des dépenses			
(milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Dépenses de fonctionnement	50 109	41 925	39 620
Éventualités du gouvernement (crédit 5)	750 844	750 750	750 000
Le Secrétariat veille à ce que l'utilisation des ressources favorise la réalisation des priorités du gouvernement en :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>examinant les dépenses du gouvernement (en cours);</li> <li>réaffectant les ressources aux priorités plus importantes (en cours);</li> <li>améliorant l'information sur la gestion des dépenses et le rendement (en cours);</li> <li>modifiant la présentation des budgets des dépenses et des rapports au Parlement (nouvelle).</li> </ul>			
Gestion et contrôle financiers			
(milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Dépenses de fonctionnement	8 496	7 037	7 037
Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10)	32	-	-
Le Secrétariat veille à la mise en place de systèmes efficaces de contrôle et de surveillance des dépenses publiques afin que l'optimisation des ressources soit un critère déterminant en matière de dépenses, d'examen des dépenses et de décisions de gestion en :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>renforçant la gestion financière (en cours et nouvelle);</li> <li>renforçant la fonction de vérification interne (en cours et nouvelle);</li> <li>renforçant la capacité de gestion financière et de vérification interne à la fonction publique (en cours et nouvelle);</li> <li>renforçant les systèmes de gestion financière (en cours et nouvelle).</li> </ul>			
Gestion ministérielle			
(milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Dépenses de fonctionnement	38 205	31 952	30 840
Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10)	10 000	10 000	10 000
Le Secrétariat veillera à ce que la gestion ministérielle soit stratégique et efficace afin d'assurer la réalisation du résultat stratégique qu'est la gestion des finances publiques en :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>restructurant le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (nouvelle);</li> <li>proceedant à la refonte de tous les processus opérationnels internes (nouvelle).</li> </ul>			
Total des dépenses de fonctionnement			
(milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
148 539	108 187	2 544 970	2 544 220
Total des fonds gérés par l'administration centrale			
2 370 396	102 851		

## Partie IV : Priorités, résultats et plans par élément de résultat stratégique

Le Secrétariat a établi trois secteurs clés afin de renforcer la gestion du secteur public et d'assurer une saine gestion des fonds publics :

- ▶ le rendement en matière de gestion;
- ▶ la gestion des dépenses;
- ▶ la gestion et le contrôle financiers.

La Partie IV définit et décrit chacun de ces secteurs ainsi que notre propre gestion ministérielle et les principales initiatives qui les appuient<sup>3</sup>. Les résultats attendus, les activités prévues et les risques à gérer seront donnés pour chacune des principales initiatives.

Toutes ces initiatives prises ensemble permettront au Secrétariat de mieux s'acquitter de son mandat, à savoir de favoriser la saine gestion des ressources publiques dans l'ensemble de l'administration fédérale.

<sup>3</sup> Au moment de l'élaboration du présent document, le Secrétariat poursuivait sa restructuration et un examen des ressources qui pourraient entraîner une modification de sa structure organisationnelle, de la structure des rapports et des ressources connexes décrites dans ce document.

## B. Orientation du gouvernement

Le gouvernement s'est engagé à répondre à ces questions et à renforcer la gestion du secteur public. Plus précisément, le plan qu'il a adopté pour renforcer la gestion du secteur public comprend des mesures conçues pour :

- ▶ renforcer la fonction de contrôleur et la surveillance;
- ▶ examiner et améliorer la gestion des dépenses et du rendement;
- ▶ accroître la transparence et le rôle du Parlement;
- ▶ établir la capacité du secteur public dans des domaines clés.

Pour y parvenir, le rôle du Secrétariat a été remanié le 12 décembre 2003, en vue d'assurer une surveillance plus rigoureuse des dépenses publiques pour viser l'excellence de la gestion du secteur public. Le Secrétariat a été restructuré selon les axes suivants :

- ▶ le Bureau du contrôleur général constitue désormais une entité distincte au sein du Secrétariat;
- ▶ la majorité des fonctions de gestion des ressources humaines du Secrétariat ont été confiées à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada;
- ▶ le programme Gouvernement en direct, qui relevait autrefois de la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat, a été confié à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Le Secrétariat conserve la responsabilité qui consiste à appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de la fonction publique au chapitre des relations de travail, de la gestion de la rémunération, des pensions et des avantages sociaux.

Cette orientation s'accompagne de grands défis à relever, dont les suivants :

- ▶ moderniser les opérations et le cycle du système de gestion des dépenses, et renforcer le rôle du Conseil du Trésor dans le processus budgétaire annuel;
- ▶ poursuivre les travaux visant à renouveler la politique de gestion du Conseil du Trésor, à renforcer le Cadre de responsabilisation de gestion et à rationaliser l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- ▶ renforcer la surveillance et l'engagement des ministères;
- ▶ élaborer des systèmes intégrés d'analyse et de gestion de l'information à l'échelle de l'administration fédérale ainsi que la structure de gestion des ressources et des résultats et le système d'information sur la gestion des dépenses;
- ▶ restructurer et rationaliser les procédés administratifs internes du Secrétariat;
- ▶ réorganiser le Secrétariat compte tenu de ce nouvel environnement.

Pour relever les défis auxquels il fait face et parvenir à renforcer la gestion du secteur public comme l'entend le gouvernement, le Secrétariat axe ses plans et ses priorités sur l'excellence dans la gestion des fonds publics. Trois secteurs clés ont été établis : le rendement en matière de gestion; la gestion des dépenses et la gestion et le contrôle financiers, pour l'année à venir, et chacun de ces secteurs est abordé en détail dans la partie suivante du document.



Canadiens et les Canadiennes s'attendent de plus en plus à recevoir des services uniformes et intégrés.

Bien souvent, les structures de gouvernement traditionnelles ne permettent pas de répondre aux demandes croissantes de la population canadienne, qui exige des services opportuns, transparents et intégrés, et une prestation plus rapide.

En conséquence, le secteur public fait face à des défis qui s'accroissent et s'intensifient, ce qui compromet sa capacité à répondre aux attentes accrues du public en fait de service, de transparence et de responsabilisation tout en respectant les limites des ressources existantes.

## Partie III : Vue d'ensemble de la planification

Le Secrétariat évolue dans un contexte de planification exigeant. Il est clair que le public exige que la transparence, la responsabilité et la surveillance des dépenses au gouvernement soient renforcées. Le Secrétariat fonctionne dans un environnement très complexe. De plus, il doit répondre à la demande du gouvernement de recentrer son mandat en fonction de ses rôles principaux et des priorités gouvernementales.

Les paragraphes qui suivent donnent un aperçu :

- du contexte opérationnel du Secrétariat;
- de l'orientation du gouvernement.

### A. Contexte opérationnel

Du point de vue d'un bon gouvernement, une responsabilité essentielle consiste à veiller à ce que l'utilisation de l'argent des Canadiens, les programmes et les services soient en accord avec les priorités du gouvernement et du public et gérés d'une manière efficace, efficiente et responsable. Le gouvernement du Canada est la plus grande organisation qui soit au Canada. Globalement, il regroupe des centaines d'entités très différentes qui visent un large éventail d'objectifs et de priorités d'intérêt public.

Dans un tel contexte, le gouvernement fédéral est d'une taille plus de quatre fois supérieure à celle du deuxième employeur en importance au pays et ses recettes sont sept fois supérieures à celles de la deuxième organisation la plus grande au pays. Il compte plus de 1 600 programmes et 2 000 points de service au Canada et à l'étranger. Il gère plus de 180 milliards de dollars par an au titre des programmes nationaux, des services et des transferts aux provinces, et il traite plus de 350 millions de transactions. De surcroît, il joue un rôle pour assurer la sécurité et le commerce à l'échelle internationale, en réglementant et en surveillant les échanges commerciaux, en protégeant l'environnement et en renforçant les systèmes de sécurité sociale. En bref, le gouvernement du Canada fait d'énormes contributions au bien-être social, économique et culturel des Canadiens et des Canadiennes.

Le gouvernement est appuyé dans son rôle par 450 000 employés – employés de la fonction publique, membres de la GRC et militaires – qui travaillent à protéger les intérêts et les valeurs de la population canadienne, à améliorer notre mode de gouvernance et à bien servir les Canadiens et les Canadiennes. Les employés de la fonction publique fédérale du Canada proviennent de toutes les régions du pays et reflètent la diversité du Canada; ils ont considérablement contribué à la qualité de vie dont jouit la population canadienne et à la réputation enviable du Canada dans le monde.

Toutefois, la fonction publique fédérale fait face à des défis de taille. La mondialisation, la révolution informationnelle, le fait que l'on exige une transparence accrue et des examens de plus en plus minutieux sont autant d'éléments qui ont intensifié les pressions exercées pour renforcer la gestion, la responsabilité et la transparence au sein du secteur public, justifier les résultats et optimiser les ressources dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes. Les pressions s'accroissent également sous l'effet de l'évolution du profil démographique de la fonction publique fédérale et de l'ampleur que prend la diversité au Canada. Par ailleurs, les

C. Cadre de planification stratégique

Le diagramme qui suit donne un aperçu du cadre de planification stratégique du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui met en relief les résultats et les objectifs stratégiques.

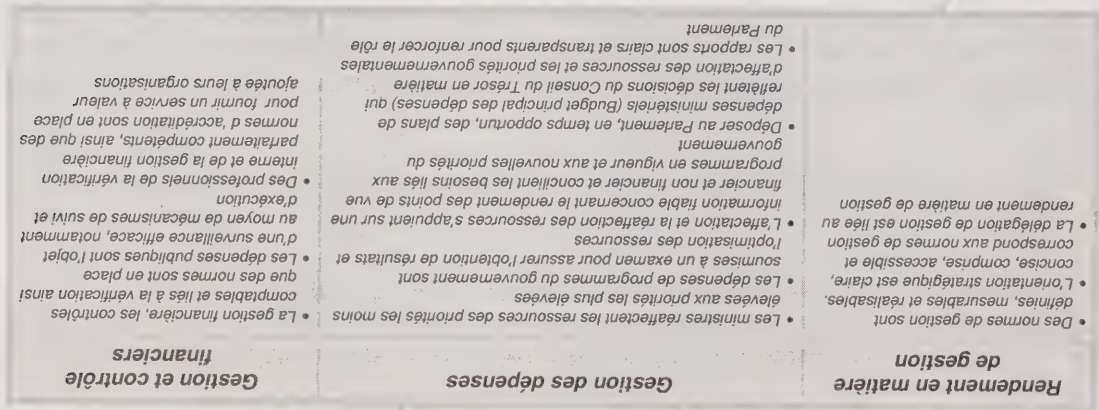
## DES RÉSULTATS POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

### PARLEMENT

Conseil du Trésor

Cabinet

### L'excellence dans la gestion des ressources publiques



### INFORMATION À L'ÉCHELLE PANGOUVERNEMENTALE

Une information intégrée, communiquée en temps opportun sur les dépenses et le rendement en matière de gestion, qui appuie les procédés administratifs électroniques, les analyses, la prise de décision et des rapports

### Ministères, organismes et sociétés d'État

Pour en savoir plus sur le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, on peut consulter le site Web [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).



- ▶ le rendement en matière de gestion;
- ▶ la gestion des dépenses;
- ▶ la gestion et le contrôle financiers.

De concert avec les partenaires de son portefeuille, le Secrétariat vient en aide au Conseil du Trésor à titre de principal employeur de la fonction publique fédérale et soutient la gestion intégrée du portefeuille dans son ensemble au moyen d'une fonction continue de **gestion des services ministériels**, qui permet au Secrétariat d'appuyer les initiatives prioritaires et de travailler à la mise en place d'un climat positif pour ses propres employés.

- aux régimes de pension, de prestations et d'assurances destinés aux employés engagés localement à l'extérieur du Canada;
- au remboursement à certains employés de la part de la réduction de la cotisation d'assurance-chômage.

## B. Le portefeuille d'ensemble

Le Conseil du Trésor est également responsable de la gestion du personnel dans la fonction publique du Canada, et notamment de l'établissement des conditions d'emploi. Il s'agit entre autres d'élaborer certaines des conditions d'emploi des personnes nommées par le gouvernement en conseil, des membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada. Le Conseil du Trésor est également l'employeur des effectifs des ministères et des autres parties de la fonction publique énumérés à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et, à ce titre, il est le principal employeur de la fonction publique.

Pour assumer ses responsabilités en matière de gestion du personnel, le Conseil du Trésor mène les activités principales suivantes :

- ▶ fournir la politique et les normes requises pour la classification des postes de la fonction publique;
  - ▶ établir les conditions d'emploi par l'intermédiaire du processus de la négociation collective et par d'autres moyens;
  - ▶ établir des normes de discipline et prescrire des sanctions, y compris la cessation d'emploi, lorsqu'il y a faute de conduite.
- Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de concert avec les principaux partenaires de son portefeuille, dont :
- ▶ l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada;
  - ▶ l'École de la fonction publique du Canada<sup>2</sup>.

Conjointement, le Secrétariat et les organismes de son portefeuille, ainsi que la Commission de la fonction publique, partagent l'objectif global qui consiste à attirer, à maintenir en poste et à gérer un personnel efficace, talentueux et professionnel, pour soutenir et mettre à exécution les priorités et les programmes du gouvernement.

En bref, l'objectif stratégique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada vise à assurer l'excellence de la gestion des ressources publiques. À cette fin, les objectifs stratégiques du Secrétariat résident dans la promotion de l'excellence concernant :

<sup>1</sup> D'autres employeurs, présentés comme des employeurs distincts, sont énumérés à la partie II de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. C'est le cas de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, du Conseil national de recherches du Canada, du Bureau du vérificateur général du Canada et du Centre de la sécurité des télécommunications.

<sup>2</sup> Ces deux organismes et les responsabilités qui leur ont été confiées découlent des modifications à l'appareil gouvernemental annoncées le 12 décembre 2003 et, plus récemment, des modifications annoncées le 20 juillet 2004 à la suite desquelles les deux organismes font désormais partie du portefeuille confié au président du Conseil du Trésor.

- fournit des conseils sur l'incidence de la capacité actuelle en matière de gestion, de programmes et de ressources pour la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques proposées;
  - aide le Parlement à jouer son rôle consistant à approuver les dépenses et à demander des comptes au gouvernement au moyen du Budget des dépenses et des Comptes publics, et des rapports au Parlement et au public sur les dépenses et les résultats en matière de programmes.
- Pour appuyer la **gestion et le contrôle financiers**, le Secrétariat, par l'intermédiaire du Bureau du contrôleur général, est chargé des fonctions suivantes :

- établir des normes et des politiques en matière de finances, de comptabilité et de vérification pour le gouvernement du Canada;
- surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- fournir de l'aide et des conseils aux contrôleurs ministériels (agents financiers supérieurs) sur les bonnes pratiques et procédures de gestion financière et d'administration;
- gérer et diriger les activités de vérification interne pour les petits organismes dépourvus de capacités en la matière;
- moderniser l'ensemble des politiques en matière de gestion financière du gouvernement;
- donner une orientation à la fonction publique, par l'intermédiaire de la collectivité financière, en mettant l'accent sur le besoin d'assurer et d'exercer des contrôles financiers valables et de poursuivre une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale;
- favoriser et gérer le perfectionnement professionnel de la collectivité financière, et notamment établir des normes d'accréditation et de certification, et fournir des conseils sur les modules de gestion financière d'apprentissage de la fonction publique;
- approuver la nomination de tous les contrôleurs ministériels.

Le travail du Secrétariat est financé au moyen des dépenses de fonctionnement. En outre, le Secrétariat gère les fonds de la réserve centrale du Conseil du Trésor pour :

- les éventualités du gouvernement – ces fonds s'ajoutent à d'autres crédits pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'absorber les dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement ainsi que les coûts additionnels liés à la paye, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles;
- les initiatives pangouvernementales – ces fonds s'ajoutent aux budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en œuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada;
- les pensions et assurances de la fonction publique – ces fonds s'appliquent :

- au paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur;
- aux paiements aux régimes d'assurance-santé provinciaux ou en rapport avec ceux-ci;
- aux charges sociales provinciales;



- **La gestion des dépenses**, au moyen de laquelle le Secrétariat veille à ce que les ressources correspondent aux priorités gouvernementales à respecter, et à ce que :
  - les ministres puissent chaque année envisager la réaffectation des ressources, des priorités les moins élevées aux priorités les plus élevées, et prendre des décisions en conséquence;
  - les comités parlementaires disposent d'une information de meilleure qualité afin de pouvoir jouer un rôle plus actif dans le processus budgétaire et assurer une fonction de surveillance accrue des dépenses et de la gestion du gouvernement.
- **La gestion et le contrôle financiers**, au moyen desquels le Bureau du contrôleur général vise à assurer un contrôle efficace, la surveillance et le suivi des dépenses publiques pour que l'optimisation des ressources soit un facteur clé dans les décisions prises en matière de dépenses, d'examen des dépenses et de gestion.

Pour appuyer le **rendement en matière de gestion**, le Secrétariat :

- évalue le rendement à la fois des administrateurs généraux et des ministères en matière de gestion, en s'appuyant sur le *Cadre de responsabilisation de gestion* du Conseil du Trésor et en tenant régulièrement des réunions bilatérales entre le secrétaire et les administrateurs généraux;
- établit les critères, dans les limites du *Cadre de responsabilisation de gestion*, dont le Secrétariat se servira pour évaluer le rendement à la fois des administrateurs généraux et des ministères en matière de gestion en tenant régulièrement des réunions bilatérales entre le secrétaire et les administrateurs généraux;
- assure un leadership pour améliorer la prestation des services gouvernementaux aux clients, par l'amélioration des modes de prestation ainsi que l'élaboration et l'application de technologies de l'information;
- élabore des politiques, des normes et des orientations concernant le comportement et les pratiques en matière de gestion dans les domaines dont le Conseil du Trésor est responsable – comme les ressources humaines, la fonction de contrôleur et les achats;
- conseille les ministères sur l'application des politiques, des normes et des lignes directrices du Conseil du Trésor;
- favorise le perfectionnement des collectives des professionnels en matière de politiques;
- conseille le Conseil du Trésor sur l'application des politiques aux présentations ministérielles au Conseil du Trésor et leur pertinence, les demandes de dérogation aux politiques du Conseil du Trésor et l'évaluation des rapports de vérification ministériels connexes.

Pour surveiller la **gestion des dépenses**, le Secrétariat :

- affecte et réaffecte les ressources;
- examine les programmes – pour en déterminer l'efficacité, l'efficacite et la durabilité;
- oriente les investissements au profit d'une efficacité accrues;
- acquiert, structure et analyse l'information concernant les programmes et la gestion;
- fournit des conseils sur la pertinence des structures courantes et proposées pour l'exécution des programmes, pour à la fois le Conseil du Trésor et le processus d'établissement du budget;

## Partie II : Notre raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada remplit un double mandat : il constitue l'organe consultatif et administratif du Conseil du Trésor et il assume certaines responsabilités législatives du gouvernement à titre d'organisme central.

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il a été créé en 1867 et des pouvoirs lui ont été conférés en vertu de la loi en 1869. En qualité de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor tient lieu de conseil de gestion du gouvernement, et il surveille les activités de l'administration fédérale dans son ensemble. Il gère les responsabilités du gouvernement en matière de ressources financières, de personnel et d'administration, établit la politique de gestion dans chaque secteur, examine et approuve les plans de dépenses proposés des ministères et suit de près l'élaboration des programmes approuvés.

Les pouvoirs et les responsabilités du Conseil du Trésor sont énoncés dans plusieurs lois, règlements, décrets, politiques, lignes directrices et pratiques. La *Loi sur la gestion des finances publiques* est la principale loi qui établit les pouvoirs législatifs du Conseil du Trésor, mais une vingtaine d'autres lois décrivent également ces pouvoirs.

Le Conseil du Trésor dispose d'un certain nombre d'instruments pour assumer ses responsabilités. Il a une série de politiques qui établissent les attentes du gouvernement en matière de gestion et de rendement. Il passe au crible et approuve un éventail de présentations dans lesquelles les ministères demandent l'autorisation d'agir conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement. Il établit les normes à respecter pour préparer un ensemble de rapports présentés au Parlement pour l'informer du rendement des ministères et des résultats obtenus au moyen des fonds qu'il leur a alloués. Il approuve également les contrats négociés avec la fonction publique, dans lesquels sont énoncées les conditions d'emploi.

### A. Mission et mandat

En vertu d'un vaste pouvoir conféré par les articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aide le Conseil du Trésor à remplir son rôle de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique.

Le Secrétariat a pour mission d'aider le Conseil du Trésor à assurer une gestion rigoureuse des ressources publiques, conformément aux plus hautes normes de gestion publique, afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Il fournit des conseils et des recommandations au Conseil du Trésor au sujet des politiques, des directives et des règlements, le conseille sur la gestion des dépenses à l'échelle gouvernementale et lui offre son appui à cet égard, sans compter qu'il est responsable de la fonction de contrôleur du gouvernement et qu'il surveille l'exécution et l'application des décisions du Conseil du Trésor.

Pour remplir sa mission, le Secrétariat œuvre dans les trois secteurs d'activité qui suivent.

- **Le rendement en matière de gestion**, au moyen duquel le Secrétariat vise les normes de gestion publique les plus élevées en veillant à ce que des attentes en matière de gestion soient définies, mesurables et réalisables par les ministères et les organismes.

## Partie I : Introduction

Le présent *Rapport sur les plans et les priorités* constitue le principal instrument de planification et d'établissement des priorités du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice 2004-2005.

Le Rapport, qui constitue le moyen officiel dont dispose le Parlement pour allouer des ressources au Secrétariat afin qu'il remplisse son mandat chaque année, prévoit les objectifs principaux suivants :

- ▶ donner aux parlementaires et aux Canadiens et aux Canadiennes un aperçu de la mission et du mandat du Secrétariat et de son rôle visant à aider le Conseil du Trésor à exercer les fonctions de conseil de gestion du gouvernement;
  - ▶ exposer le contexte de planification du Secrétariat ainsi que les enjeux et les défis auxquels le Secrétariat fait face dans l'exécution de son mandat;
  - ▶ décrire les plans et les priorités du Secrétariat;
  - ▶ justifier l'ensemble des dépenses prévues en établissant des liens entre les ressources et les priorités et les résultats escomptés;
  - ▶ jeter les bases de l'évaluation du rendement futur.
- Le rapport contient cinq autres parties.

La partie II donne un vaste aperçu du Secrétariat, notamment sa mission, son mandat et les organisations et les organismes qui le constituent.

La partie III présente le milieu opérationnel et le cadre de planification stratégique du Secrétariat. La partie IV décrit les priorités, les principales initiatives et les résultats prévus du Secrétariat, selon quatre grands thèmes :

- ▶ l'amélioration du rendement en gestion;
- ▶ une gestion plus rigoureuse des dépenses;
- ▶ le renforcement de la gestion et du contrôle financiers;
- ▶ la gouvernance et les initiatives touchant les services ministériels.

La partie V donne un aperçu de l'organisation et des responsabilités du Secrétariat.

La partie VI contient des annexes qui présentent en détail les paiements de transfert, les principales initiatives et/ou les principaux programmes, les recettes disponibles et les recettes non disponibles, ainsi que le coût net des programmes pour l'année visée par le Budget des dépenses.





## Table des matières

Partie I : Introduction .....	1
Partie II : Notre raison d'être .....	2
A. Mission et mandat .....	2
B. Le portefeuille d'ensemble .....	5
C. Cadre de planification stratégique .....	7
Partie III : Vue d'ensemble de la planification .....	8
A. Contexte opérationnel .....	8
B. Orientation du gouvernement .....	10
Partie IV : Priorités, résultats et plans par élément de résultat stratégique .....	11
A. Sommaire .....	12
B. Rendement en matière de gestion .....	13
C. Gestion des dépenses .....	25
D. Gestion et contrôle financiers .....	33
E. Gestion des services ministériels .....	40
Partie V : Organisation .....	44
A. Organisation du Secrétariat .....	44
B. Responsabilisation .....	45
C. Dépenses prévues .....	48
D. Concorde entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques .....	51
Partie VI : Annexes .....	53
Annexe I : Résumé des paiements de transfert .....	53
Annexe II : Initiatives et/ou programmes principaux .....	54
Annexe III : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles .....	55
Annexe IV : Coût net du(des) programme(s) pour l'année visée par le Budget des dépenses .....	56

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de divulgation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- ▶ Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- ▶ L'information sur les dépenses prévues est compatible avec les orientations fournies dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- ▶ Il est complet et exact.
- ▶ Il s'appuie sur des systèmes d'information et de gestion ministériels fiables.

La structure de rapport sur laquelle repose le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,



Jim Judd

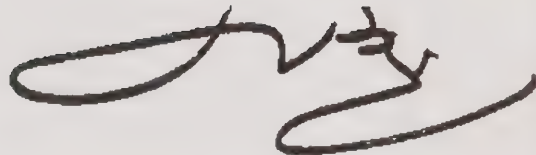


Le personnel de la fonction publique fédérale mérite le soutien et la confiance des Canadiens et des Canadiennes, d'un océan à l'autre. Une carrière dans la fonction publique est une chose admirable et honorable. La qualité, l'engagement et l'intégrité de nos fonctionnaires fédéraux sont reconnus dans le monde entier. Les hommes et les femmes qui travaillent pour le gouvernement du Canada consacrent leur vie à servir l'intérêt public, ainsi qu'à améliorer chaque jour notre qualité de vie, au pays et à l'étranger.

Au nom de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur travail assidu, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'égard de l'intérêt public. J'encourage les Canadiens à prendre connaissance du présent rapport et à reconnaître notre intérêt commun à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.

La qualité de notre fonction publique nous concerne tous.

Le président du Conseil du Trésor et  
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,



Reg Alcock

Le Canada étant membre du G-8 et évoluant dans un environnement compétitif et mondial, le secteur public fédéral canadien doit se fixer et respecter des normes de rendement optimales. Comme le Premier ministre l'a déclaré : « nous ne visons rien de moins que d'avoir la meilleure fonction publique au monde ». Nous devons faire ce qu'il faut, comme il le faut. Et nous devons le faire d'une manière qui sert l'intérêt public, donne les résultats escomptés, résiste à l'examen critique des parlementaires et répond au critère de la responsabilité envers le public.

Le gouvernement a pris l'engagement clair et sans équivoque de renforcer la gestion du secteur public, et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada contribue grandement à l'atteinte de ce but. Le mandat du Secrétariat a été réorienté en fonction de son rôle essentiel de conseil de gestion du gouvernement fédéral. À ce titre, le Secrétariat axe rigoureusement ses plans et ses priorités sur l'atteinte de l'excellence dans la gestion des ressources publiques.

Il a établi trois secteurs clés pour mener son action :

- ▶ le rendement en matière de gestion;
- ▶ la gestion des dépenses;
- ▶ la gestion et le contrôle financiers.

Le Secrétariat appuie l'examen des dépenses et des activités du gouvernement fédéral visant à réaffecter les ressources des priorités les moins importantes aux priorités les plus importantes, et il a rétabli le Bureau du contrôleur général afin de renforcer la gestion et les contrôles financiers.

En outre, le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes faisant partie de mon portefeuille, à savoir l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, afin de promouvoir l'excellence au sein de la fonction publique et afin de renforcer la capacité et créer des outils pour soutenir la saine gestion.

Malgré les progrès considérables accomplis et qui se poursuivent, nous pouvons et nous devons faire plus encore pour répondre aux attentes du public qui évoluent constamment. Pour véritablement réussir dans les mois et les années à venir, un leadership et un engagement s'imposeront à tous les niveaux. Tous les fonctionnaires ont intérêt à améliorer la reddition de comptes, à renforcer la gestion du secteur public et à assurer une saine gestion des ressources publiques dans le cadre de nos efforts continus déployés afin de fournir des programmes et des services qui répondent davantage aux besoins des citoyens.

## Message du président



Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada pour 2004-2005.

Depuis plus de deux décennies, je défends avec ferveur l'importance et la saine gestion du secteur public. Notre manière de nous gouverner en tant que société, ainsi que l'efficacité et l'efficacité de l'administration publique ont une incidence directe sur notre qualité de vie. Le gouvernement fédéral joue un rôle majeur sur le plan économique, aide à préserver le bien public et intervient dans la vie quotidienne des entreprises, des collectivités et des familles canadiennes. En bref, l'administration publique et le secteur public contribuent au bien-être social, économique et culturel des Canadiens et des Canadiennes, ainsi qu'à leur santé et à leur sécurité.

La tâche qui consiste à veiller à ce que l'argent des contribuables canadiens soit investi dans les priorités de ceux-ci et géré d'une manière efficace, efficiente et responsable s'inscrit dans les responsabilités essentielles de tout gouvernement, quel qu'il soit.

Depuis ma nomination au poste de président du Conseil du Trésor le 12 décembre 2003, j'ai travaillé en étroite collaboration avec mes collègues et mes fonctionnaires pour renforcer la gestion de notre secteur public. Nous avons accru la transparence, effectué des réformes pour renforcer la gestion et le contrôle financiers et entrepris plusieurs examens en vue d'améliorer la gouvernance, et nous avons aussi pris l'engagement de réinvestir dans la capacité du secteur public et d'améliorer les rapports au Parlement.

Dans notre pays, comme dans de nombreux autres pays dans le monde, les gouvernements sont obligés de moderniser leur secteur public. Les citoyens exigent une information de meilleure qualité, un engagement accru, un service intégré et une responsabilisation plus claire. Compte tenu de leurs attentes plus élevées et des ressources limitées, nous devons considérablement améliorer la façon dont nous gérons l'information, exécutons les programmes et fournissons les services, rendons compte des dépenses publiques et communiquons les résultats. L'évolution est rapide et constante. Le gouvernement, et tout le secteur public, peuvent et doivent faire plus pour s'adapter aux nouvelles priorités du public.

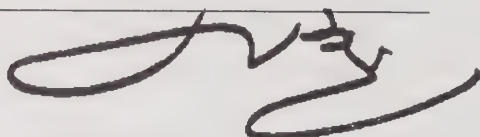




**Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**

**Budget des dépenses 2004-2005**

**Un rapport sur les plans et les priorités**

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Reg Alcock', written over a horizontal line.

**Reg Alcock  
Le président du Conseil du Trésor et  
ministre responsable de la Commission canadienne du blé**

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès  
des Éditions du gouvernement du Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa (Ontario)

KIA OSS

Téléphone : (613) 941-5995

(commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-70

ISBN 0-660-62567-9





# Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1  
FN  
-E77

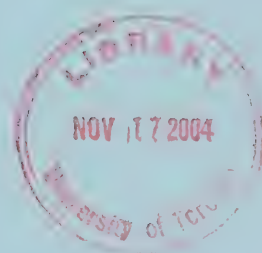
Government  
Publications



# Veterans Affairs Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-49  
ISBN 0-660-62568-7




# Veterans Affairs

---

## 2004-2005 Report on Plans and Priorities

Approved:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Albina Guarnieri', written in a cursive style.

---

The Honourable Albina Guarnieri, P.C., M.P.  
Minister of Veterans Affairs



# Table of Contents

<b>Messages and Management Representation Statement</b> . . . . .	1
Minister's Message . . . . .	1
Chair's Message . . . . .	3
Management Representation Statement . . . . .	4
<b>About Veterans Affairs</b> . . . . .	5
<b>Planning Overview</b> . . . . .	7
<b>Plans and Priorities by Strategic Outcome</b> . . . . .	9
Summary . . . . .	9
Benefits and Services Programs . . . . .	11
Pensions Advocacy Program . . . . .	16
Canada Remembers Program . . . . .	18
Corporate Administration . . . . .	21
Government On-Line . . . . .	22
Modern Comptrollership . . . . .	23
Service Improvement Initiative . . . . .	23
Sustainable Development Strategy . . . . .	24
Veterans Review and Appeal Board Program . . . . .	26
<b>Organization</b> . . . . .	29
Strategic Outcomes and Business Lines . . . . .	29
Accountability . . . . .	30
Portfolio Planned Spending . . . . .	32
<b>Annexes</b> . . . . .	33
Table 1: Summary of Capital Spending by Program and Business Line . . . . .	33
Table 2: Details on Project Spending . . . . .	33
Table 3: Summary of Transfer Payments . . . . .	34
Table 4: Sources of Non-Respendable Revenue . . . . .	35
Table 5: Net Cost of Programs for the Estimates Year . . . . .	36
Table 6: Major Regulatory Initiatives . . . . .	37
Table 7: Horizontal Initiatives . . . . .	38
<b>Contact Us</b> . . . . .	40
General Enquiries . . . . .	40
Portfolio Publications . . . . .	40





# Messages and Management Representation Statement

---

## Minister's Message



As Canadians, we have the highest respect and honour for our Veterans for their selfless contribution to world peace and freedom. Whether they are our traditional Veterans of the war era or Veterans who have served in times of armed conflict or peace operations, these courageous men and women have sacrificed much – and, as we are acutely aware, some have made the ultimate sacrifice for our country.

We express our profound debt of gratitude through Remembrance events and activities because of our Veterans' defence of our fundamental democratic values and freedoms. In October 2004, our nation will mark the 60<sup>th</sup> Anniversary of the

Italian Campaign, and we will commemorate the 60<sup>th</sup> Anniversary of the end of the Second World War in 2005.

In addition to our leadership role in Remembrance programming, Veterans Affairs is also responsible for a disability pension program, with an independent redress process, and a health care program. The benefits and services we offer through these programs are provided to Veterans, Canadian Forces members, members of the Royal Canadian Mounted Police, and their surviving spouses and families. This 2004-2005 Report on Plans and Priorities demonstrates to Canadians the value of these benefits and services to our Veterans and other clients, as well as the importance of Remembrance by all Canadians – particularly young Canadians. It also serves as an instrument of accountability for Canadians and Parliamentarians by presenting the commitments we are making over the next three years to transform the delivery of our services, enhance the vital partnerships we have in place, and show how we, at Veterans Affairs, are evolving to meet the changing needs of our diverse group of clients.

In keeping with our successful client-centred service model, our Veterans and other clients will be served in a timely manner, with fairness, respect, courtesy and dignity. We will ensure that the increasingly complex health and home care needs of our aging war service Veterans are met, and that we assist these Veterans to remain independent in their homes and communities. At the same time, we will seek to respond more rigorously to the needs of Canadian Forces Veterans as they make the transition from military to civilian life. With an average age of 39 years at time of release, these Veterans' life circumstances and needs are profoundly different from those of our elderly Veterans. Over the last three years, our Canadian Forces client population has increased 58% and this trend is expected to continue for the foreseeable future. As a

result, we need to provide appropriate assistance to our Canadian Forces Veterans through modernized programs and services that are tailored to their needs.

Veterans Affairs remains actively involved in a number of government-wide initiatives. In this respect, we will continue to expand upon the success of our Service Improvement Initiative, further develop our Government On-Line capacities, and enhance our efforts at modern comptrollership. As well, we will make certain the principles and practices of sustainable development are integrated into our day-to-day operations, programs and services.

We continue to seek creative and innovative solutions to accomplish our plans and priorities. We believe that with careful planning and constant monitoring, we will improve our service to all of Canada's Veterans. I invite you to read through this report and see how dedicated professionals at VAC continue to provide exemplary service in order to improve the quality of life of our very special clientele. Additionally, the many web sites listed throughout this report will provide you with more detailed information.

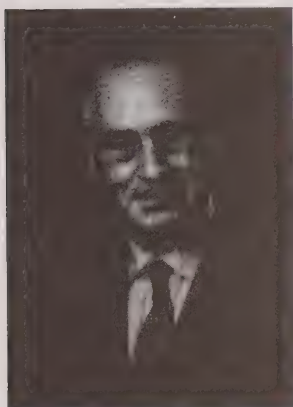
I believe our Veterans and our other clients deserve the very best that we can provide, and I know that Veterans Affairs will meet its many obligations in the service of those who have given so much for Canada.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Albina Guarnieri', with a stylized, flowing script.

The Honourable Albina Guarnieri, P.C., M.P.  
Minister of Veterans Affairs



## Chair's Message



During the past year, the Veterans Review and Appeal Board (VRAB) developed a three-year strategic plan to manage risk and provide for sustenance and improvement in its review and appeal process. The Board's long-term plans will ensure that applicants have confidence that their appeals are dealt with fairly, consistently and expeditiously by VRAB staff and members.

For the planning period covered by this Report on Plans and Priorities, VRAB has identified a number of priorities as profiled in its strategic plan. This includes endeavouring to further enhance service by working with Veterans Affairs Canada and representative organizations such as the Royal Canadian Legion to modernize how review and appeal claims are managed. There will also be a renewed focus on the training of staff and members as well as an improved research capability to ensure that all the necessary information is on hand to competently deal with all claims. We will also focus on communications as a priority by making information more accessible and by increasing awareness of the Board's role, responsibilities and practices in the pensions and allowances appeal process.

VRAB is committed to the modernization of management practices as set out in the federal government's Modern Comptrollership Initiative and Management Accountability Framework. We have made considerable progress on Modern Comptrollership and will continue to implement our action plan developed during the past fiscal year. As an arm's length agency, we are accountable to Canadians for our decisions and the responsible use of our resources. We take this responsibility very seriously and continually strive to improve our accountability to all Canadians.

With the implementation of its strategic plan, this planning period has the potential to be one of great change for VRAB and we look forward to seizing this opportunity.

A handwritten signature in cursive script that reads "Victor Marchand".

Victor A. Marchand  
Chair, Veterans Review and Appeal Board


## Management Representation Statement

We submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* for Veterans Affairs, a Portfolio comprising Veterans Affairs Canada and the Veterans Review and Appeal Board.

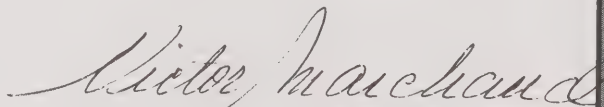
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the Portfolio's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying Portfolio information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Jack Stagg  
Deputy Minister  
Veterans Affairs Canada  
February 5, 2004



Victor Marchand  
Chair  
Veterans Review and  
Appeal Board  
February 5, 2004

# About Veterans Affairs

---

At Veterans Affairs, we endeavour to make a difference in the lives of a select group of Canadians: Veterans, Canadian Forces still-serving members, past and present members of the Royal Canadian Mounted Police, and their surviving spouses and families. Not only do we reach out to this special group but also all Canadians through our Remembrance activities across Canada and overseas.

Veterans Affairs is a Portfolio consisting of two distinct and separate organizations: Veterans Affairs Canada (the Department) and the Veterans Review and Appeal Board (the Board) which operates at arm's length from the Department. Veterans Affairs Canada (VAC) provides pensions for disability or death, economic support in the form of allowances, and health care benefits and services to our Veterans and other clients. For those who wish to appeal a VAC decision relating to a pension disability or War Veterans Allowance claim, the Veterans Review and Appeal Board provides an independent redress process. The Bureau of Pensions Advocates, an organization of lawyers within the Department, provides free legal advice and representation to clients wishing to pursue their claim. For the courageous men and women who serve our country in times of war, conflict and peace, we recognize and honour their sacrifice and achievements through our Remembrance programming.

The missions of the Department and the Board are as follows:

---

## **Veterans Affairs Canada**

To provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of Veterans, our other clients and their families, in recognition of their services to Canada; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

---

## **Veterans Review and Appeal Board**

To ensure fairness in Canada's programs for disability pensions and war Veterans allowances by providing research and advisory support and fair and expeditious appeal adjudications.

Veterans Affairs Canada is headquartered in Charlottetown, Prince Edward Island with an office in Ottawa, Ontario. In addition, staff serve Canadians from 40 offices or service centres across Canada. VAC also operates Ste. Anne's Hospital in Ste. Anne-de-Bellevue, Quebec. The Veterans Review and Appeal Board is located in Charlottetown and its members also serve Canadians at 40 locations throughout Canada.





## Web Site Access

### The Portfolio:

- Organization
- Programs Offered
- Veterans Affairs Canada
- Veterans Review and Appeal Board

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization>

### The Department:

- Departmental Reports
- Legislation Administered by Veterans Affairs
- Mandate, Mission, Vision, Values and Ethics
- People in Charge
- Press Room

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department>

### The Board:

- About VRAB
- Frequently Asked Questions
- Strategic Plan 2003-2006

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

# Planning Overview

---

Veterans Affairs' programs are largely managed through grants and contributions, and we are held to the terms and conditions set out in each individual grant or contribution. The major programs and services offered are a disability pension program with an independent redress process, health care program, and Remembrance program. Each of these programs is constantly evolving to meet the current and future needs of our clients.

During this planning period, Veterans Affairs will continue to focus on improving the delivery of service to our diverse family of clients. The demographics of our client groups are shifting, and since our programs were designed for war-era clients, we are modernizing our programs and policies to adapt to current realities. As our Veterans become less able to share their experiences and their understanding of the price of freedom, our priority will be to provide Canada's youth with the tools they need to accept the "Torch of Remembrance" from our elderly Veterans.

Although the number of aging war service Veterans is declining, their advancing age and deteriorating health often intensify their health care needs. VAC provides long-term care and other assistance to more than 500 Veterans at Ste. Anne's Hospital (the last remaining federal Veterans' hospital). It also supports Veterans who wish to stay in their home or community, or may require long-term residential care available from facilities across the country.

Canada's participation in international operations and conflicts has translated into an increased number of Canadian Forces still-serving members and Veterans seeking assistance from VAC. As this number grows, it becomes even more crucial that we adapt our programs and policies to address their unique needs and circumstances. This is also true for our RCMP clients who present a different set of needs from those of our Canadian Forces clients and traditional war service Veterans.

As of March 2004, we are providing benefits and services to approximately 210,000 clients. By March 2007, this figure is expected to decrease slightly to approximately 206,000 clients. Although the number of war service Veterans is steadily declining, the number of Canadian Forces and RCMP clients is increasing. Moreover, VAC has witnessed an overwhelming increase (over the last decade) in the number of Veterans applying for disability pensions, and this increase is expected to continue. For VAC, the impact is an increasing demand for our benefits and services, despite a modest decline in the overall number of Veterans in Canada. As a result, we are experiencing a growing backlog in processing claims and our process turnaround times are lengthening.

Many initiatives have been undertaken to address this increased workload. For example, new technologies and creative business processes have been adopted. As well,

resources have been redirected from existing programs to meet new and urgent client needs. Despite these measures, Veterans Affairs is more and more challenged to maintain our timely, professional and compassionate service to our Veterans and other clients.

The advancing age of our traditional war service Veterans has also had an impact on our Remembrance programming. Pilgrimages are becoming less viable as international travel and extended events become too onerous for aging Veterans. At the other end of the age spectrum, our youth have little knowledge or appreciation of the sacrifices made by our Veterans during wartime; therefore, engaging youth in our Remembrance activities is essential to keeping our Veterans' legacy alive. Lastly, our Remembrance programming is also widening to remember and honour our newest Veterans for the sacrifices they have made when they served in international conflicts overseas.

For the Veterans Review and Appeal Board, applicants pursuing redress of their disability pension and war veterans allowance decisions have increasingly complex medical conditions and interrelationships between diseases. As well, changes in pension legislation and streamlining within VAC have had an impact on how VRAB conducts its own operations. VRAB is addressing these realities by improving its research capability, enhancing its processing capability through the introduction of case management and strengthening training for members to ensure responsible administration of the appeals program.

In our efforts to improve service, Veterans Affairs faces a number of challenges. Our client demographics are shifting. Their needs are diverse, depending on their individual circumstances. Our financial and human resources are limited. Therefore, we must be innovative in seeking solutions to improving our service. Part of this innovation involves our partners. What we do for our Veterans and other clients could not be achieved without the assistance and support of our many partners and stakeholders. This includes major Veterans organizations, private sector organizations, the voluntary sector, as well as other levels of government. In times of fiscal restraint, these partnerships are vital to meeting our goals.



# Plans and Priorities by Strategic Outcome

---

## Summary

The strategic outcomes shown below are the long-term and enduring benefits to Canadians that stem from the vision and efforts of both VAC and VRAB. These outcomes describe the difference that VAC and VRAB are mandated to make.

---

① **Benefits and  
Services Programs**

The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.

---

② **Pensions Advocacy  
Program**

The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.

---

③ **Canada  
Remembers  
Program**

A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.

---

④ **Corporate  
Administration**

Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients.

---

⑤ **Veterans Review  
and Appeal Board  
Program**

Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program.

---

VAC's six priorities were last reviewed and amended in February 2004. Of these six priorities, up to three priorities are aligned with each of the first four strategic outcomes below, and some priorities apply to more than one strategic outcome. VRAB has four priorities which were recently introduced in their *Strategic Plan 2003-2006*. The following table illustrates how VAC's and VRAB's priorities are aligned within our strategic outcomes, as well as the associated resources over the next three years.

Strategic Outcome	Associated Resources (\$ millions)	Priorities	Type of Priority
<b>Benefits and Services Programs</b>	8,264.0	Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans and still-serving members	Ongoing
		Partnering to serve the RCMP and eligible civilians	Ongoing
		Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices	Ongoing
<b>Pensions Advocacy Program</b>	25.2	Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans and still-serving members	Ongoing
		Partnering to serve the RCMP and eligible civilians	Ongoing
<b>Canada Remembers Program</b>	144.3	Providing strong leadership in Remembrance programming through effective partnerships	Ongoing
<b>Corporate Administration</b>	172.4	Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and aspirations of our people	Ongoing
		Advancing the development of our information management and information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line	Ongoing
<b>Veterans Review and Appeal Board Program</b>	31.4	Improved communication with appellants, staff and stakeholders	New
		Improved service delivery	New
		Improved management structure and capacity	New
		Smooth transition	New

The information provided in the rest of this section is structured in such a way to profile Veterans Affairs' long-term strategic outcomes and priorities over the next three years. The main content under each strategic outcome shows what we're going to do to better serve Canadians (in particular our Veterans and other clients), how much we plan to spend, how we'll monitor our progress, any challenges and risks we may face, and how our plans and priorities will be of benefit.

## Benefits and Services Programs

### Strategic Outcome

The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.

Planned Spending (April 1, 2004 to March 31, 2007): \$8,264.0 million

### Priorities

- ✓ Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans and still-serving members
- ✓ Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians
- ✓ Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices

### *Introduction:*

Veterans Affairs Canada (VAC) is responsible for delivering pensions and health care, and for providing social and economic support to Veterans and other eligible clients across Canada. This is challenging for the Department for two reasons: the diversity of our client groups whose demographics are shifting, and the increasingly complex needs of each of these client groups. As a result, VAC continues to be innovative in adapting our programs and services to meet all of our clients' needs.

### *What we're going to do to serve our Veterans and other clients better:*

Our priorities over the next three years will focus on how we can improve our service delivery, build on our partnerships, and interact with our Veterans and other clients to better understand and address their diverse and evolving needs. Our Canadian Forces (CF) clients are younger and their needs are markedly different from our older traditional war service Veterans. Our Royal Canadian Mounted Police (RCMP) clients are also typically younger and have unique needs in comparison to both our CF clients and older traditional war service Veterans. As the number of our CF and RCMP clients increases, we must adjust our established programs and services to address their respective needs. The modernization of our programs and services is essential to VAC in meeting the needs of a diverse family of clients.



Ste. Anne's Hospital, located in the West Island of Montréal, Quebec, offers high quality long-term and respite care to more than 500 Veterans and eligible civilians. Its responsibility is to take care of the physical, psychological and social needs of its patients. In order to maintain this high standard of service, the staff at Ste. Anne's Hospital constantly seek ways to improve the manner in which they provide their



services. This includes upgrading the facilities; improving the specialized services offered to Canadian Forces members and Veterans suffering from post-traumatic stress syndrome or other psychological problems linked to operational stress; and continuing its work in the fields of dementia, dysphagia, pain, as well as clinical research.

The hospital, originally constructed in 1917, is presently undergoing major renovations which involves construction of a power plant and electrical sub-station by the Fall of 2004, construction of a new pavilion by the Winter of 2005, and renovation of a main tower by the Spring of 2007. As a result of this work, Veterans will benefit from an updated, safer environment with each Veteran having a private room. Progress on this major project is monitored by a project modernization team.

Mental health services have been provided to still-serving members and released Veterans by Ste. Anne's Centre since its doors opened in 2001. Future plans involve consolidation of clinical programs, providing leadership in the national clinics network, and sharing clinical expertise with health professionals and Department employees. Partners in providing these mental health services include the Department of National Defence, the Government of Québec, and community mental health organizations.

Ste. Anne's Hospital has long held a reputation as a Centre of Excellence. It maintains this reputation by constantly evaluating its programs and adjusting them accordingly to meet the needs of its patients. Its future plans include finetuning of its dementia care program by the Winter of 2005 (in preparation for the transfer of this program to the new pavilion); evaluation of its dysphagia program with respect to quality of life in the institution by March 2005; evaluation of its pain management program by 2007; and continued clinical research on pain management, Alzheimer's disease, and post-traumatic stress syndrome. Some of this research will be conducted with the financial support of community partners, for example, post-secondary educational institutions and long-term care institutions. Each of these projects have predefined performance indicators which are monitored on an ongoing basis.

Canada's involvement in international operations and conflicts has resulted in an increased number of CF clients for Veterans Affairs as these men and women re-integrate into civilian life. Canada is recognized for its comprehensive system of benefits for the traditional war service Veterans. However, the face of Canada's Veterans is changing and so must the programs and services designed to support them.

It must be acknowledged that the Department of National Defence (DND) has made



significant strides in recent years to improve the quality of life of its CF personnel. Furthermore, the two departments, DND and VAC, continue to work cooperatively on initiatives to serve modern-day Veterans. Nevertheless, serious gaps in transition services will escalate for the modern-day Veterans without the full reform of VAC's authority for transition programs and services.

VAC established a Service and Program Modernization Task Force in September 2003 to research, develop and implement amendments to the current structure and content of its programs and services to better satisfy the emerging needs of CF Veterans and their families. Research, as well as the experience of other nations, has shown success in certain program areas. As a result, VAC is proposing to examine and consult with key stakeholders on the following five key program components: disability awards and wellness programs to replace today's pension system for new applicants; physical and psychological rehabilitation services, including vocational training and education; earnings loss support for Veterans undergoing rehabilitation, as well as longer-term support for Veterans who can no longer work because of a service-related illness or injury; job placement assistance; and extended health benefits for Veterans and their families. VAC is also consulting with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) on the transition needs of RCMP Veterans.

In 2004-2005, Veterans Affairs Canada will complete its integration of service delivery throughout the Department. This will ensure that clients and their families will receive the programs and services needed using a consistent service delivery framework. This integration of service delivery involves the establishment of client service teams, centres of expertise, and management centres. It will support decision-making principles; provide consistency in service delivery across the country; establish clear organizational/reporting relationships to ensure clarity of role and performance expectations; establish work processes to ensure effectiveness; establish resource allocation formulas to ensure equitable distribution of human and financial resources; and provide a working environment where balancing priorities from staff groups and stakeholders can be managed.



Interdisciplinary Client Service Teams, the Centres of Expertise (National Contact Centre Network, Treatment Authorization Centres, Pro-active Screening Centre, Adjudication Centre, and Foreign Countries Operations Centre) and Management Centres will be fully operational by March 2005. In addition to the above, enhancement of VAC's partnerships with the public, private, and voluntary sectors continues. These partnerships enable VAC to improve its capacity to meet client needs. Progress for these various initiatives is measured using success criteria and pre-determined performance indicators.

Solid research provides the necessary foundation for sound decision-making when formulating new or revising present programs and policies. Over the next three years, Veterans Affairs Canada will further build its research capacity and projects will be developed and implemented with special attention to plans which will modernize

services for releasing Canadian Forces members, while addressing research needs related to the traditional wartime populations. Examples include mental health among released Canadian Forces members, understanding service-related health problems such as noise-induced hearing loss, addressing challenges to the provision of support and service delivery to older Veterans including those living in rural areas. As well, a new model of knowledge transfer will be implemented. This model will effectively disseminate our work outputs and improve the utilization of our research information.

Veterans Affairs Canada, in partnership with the RCMP, assumed responsibility in December 2002 for the delivery of benefits and services to still-serving and retired members of the RCMP. As we began to serve these clients, we noted that the needs and expectations of the RCMP differ from our other two major client groups. The culture under which they live and work also differs greatly. These differences result in the need for our staff to relate better to members of the RCMP in order to identify and understand their respective needs. Therefore, both departments are working together on a needs analysis to determine other areas where there may be opportunities to partner. Results of this analysis should be available by the summer of 2004.

VAC could not provide the quality of benefits and services it does without the collaboration of our partners. Partnerships enable us to work with others to provide services more efficiently and effectively. Our partnerships also allow us to gain important knowledge from others' best practices. An excellent example of a truly effective partnership is the Federal Healthcare Partnership, a partnership of ten departments and agencies which deliver health care to clients, led by Veterans Affairs Canada. This partnership has resulted in substantial cost savings in the delivery and purchasing of health care services and products for the clients of our respective departments. More information is available under the Horizontal Initiatives section of this report.

#### *How our plans and priorities benefit our Veterans and other clients:*

Improving the services and programs we deliver benefits all of our clients. For our Veterans at Ste. Anne's Hospital, constantly improving our programs and renovating our facilities result in a higher quality of care. For our CF and RCMP clients, the efforts we make to better understand their respective needs means that we can do more for them when they seek support and assistance from VAC. For all of our clients across Canada, the integration of our services will result in better coordination of services within VAC and with other services in the community, more focus on high risk clients, and annual pro-active calls to clients.



## Web Site Access

### DND-VAC Centre for the Support of Injured and Retired Members and Their Families:

- About Us
- Death and Disability
- Functions
- Post Deployment

[http://www.dnd.ca/hr/thecentre/engraph/home\\_e.asp](http://www.dnd.ca/hr/thecentre/engraph/home_e.asp)

### Clients:

- Bereavement
- Canadian Forces Activities
- Entitlement Guidelines
- Foreign Countries Operations
- Guide to Access VAC Health Benefits and the Veterans Independence Program
- Health Promotion
- Medals and Decorations
- Veterans Services

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/>

### Providers and Professionals:

- Care for the Caregiver
- Client-Centered Service Approach
- Health Care Provider Information
- Ste. Anne's Hospital

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/>



## Pensions Advocacy Program

---

### Strategic Outcome

The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.

Planned Spending (April 1, 2004 to March 31, 2007): \$25.2 million

---

### Priorities

- ✓ Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans and still-serving members
- ✓ Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians

### *Introduction:*

Staff in our Bureau of Pensions Advocates' fourteen district offices across Canada are fully responsible for providing advice and counselling to clients who are uncertain about any aspect of the decision they receive from Veterans Affairs Canada regarding their application for pension. The Bureau's lawyers and their legal assistants work together to help applicants determine the best way to proceed in their particular situations. This assistance is provided free of charge. The options include the Bureau requesting a review of the case by a Pension Adjudicator, representing a client before the Veterans Review and Appeal Board (VRAB), or counselling a client not to proceed. Of the applicants that proceed to VRAB, approximately 95% are represented by the Bureau. The remaining 5% are represented by a Service Officer of a Royal Canadian Legion or Veterans' organization, a private solicitor, or they may choose to represent themselves.

### *What we're going to do to serve our Veterans and other clients better:*

A number of initiatives will be undertaken over the next three years to improve service to our Veterans and other clients. Within the Bureau, a client feedback mechanism will be implemented by October 2004 to monitor client satisfaction with the services delivered by the Bureau. The Bureau will also be working with VRAB to develop VRAB's new case management system by July 2005. This will allow for improved case preparation and resolution of issues before the hearing takes place. It could also result in a decision being rendered quickly with no need for a hearing. In consultation with the Department of National Defence (DND), the Bureau's staff will continue to increase VAC's presence on Canadian Forces bases in Ottawa, Gagetown, Valcartier and Edmonton. Lastly, the Bureau will build on its relationship with the RCMP to increase the Bureau's contact with RCMP members, civilian members, and retired members and their families, through increased presentations and distribution of printed information on VAC's benefits and services.



To monitor its progress, twice a year the Bureau will evaluate the feedback received from clients and adjust its communications and services to accommodate the needs identified by its clients. Feedback from members of the Canadian Forces and the RCMP will also be assessed and measures taken to improve and increase our interaction with these two groups of clients.

*How our plans and priorities benefit our Veterans and other clients:*

Streamlining and improving the review and appeal process with VRAB will result in a faster turnaround, thus giving the applicant their decision in a timely manner.

Implementing a client feedback mechanism will provide the Bureau with valuable information on clients' satisfaction and will identify service gaps where the Bureau needs to focus in meeting the needs of its clients. Increasing awareness among the Canadian Forces and RCMP members of the services that VAC provides is crucial. These clients may not be aware of all of their options if they are dissatisfied with the decision they have received. The Bureau's goal is to ensure that these clients have a better understanding of the pension/redress process, thus lessening the frustration of clients.



## Web Site Access

### Bureau of Pensions Advocates

- The Role of Bureau of Pensions Advocates
- The Review and Appeal Process
- How to Contact the Bureau

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization/bpa1>

## Canada Remembers Program

---

### Strategic Outcome

A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.

Planned Spending (April 1, 2004 to March 31, 2007): \$144.3 million

---

### Priority

- ✓ Providing strong leadership in Remembrance programming through effective partnerships

#### *Introduction:*

Remembering and honouring Veterans who have proudly served our country in war, armed conflict, and in peace, is crucial for all Canadians in preserving the legacy of our Veterans. The objective of our Remembrance programming is to create and support opportunities for Canadians, especially youth, to learn about, develop an understanding of, and take pride in Canada's contribution to world peace and freedom.

#### *What we're going to do to serve Canadians better:*

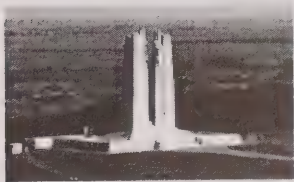
Over the planning period, Veterans Affairs Canada (VAC) will continue to provide a leadership role in conducting ceremonies and events nationally and internationally, that remember and honour Canada's war dead and Veterans. The year 2004 is the "Year of Remembrance" for the 60<sup>th</sup> Anniversary of D-Day and the Battle of Normandy, and the 60<sup>th</sup> Anniversary of the Italian Campaign. The year 2005 is the "Year of Remembrance" for the 60<sup>th</sup> Anniversary of the end of World War II. These commemorations include a VAC-led overseas delegation with an emphasis on passing the "Torch of Remembrance" to Canada's youth.

We will continue to provide for the development and distribution of innovative learning products, primarily for our youth. As well, we will continue to provide Canada's youth with learning opportunities through their participation in ceremonies and events, after which they can be encouraged to become "Ambassadors of Remembrance" to share their experiences and the importance of Remembrance with other youth. We will improve access to our historical information on the VAC Web Site. This will include providing digitized oral histories from Veterans.

By early 2005, the Seventh Book of Remembrance entitled "In the Service of Peace" will be installed in the Memorial Chamber of the Peace Tower on Parliament Hill, and made available for viewing on VAC's Web Site. This book is being created by VAC, in

partnership with the Department of National Defence, and with the support of many Veterans' organizations. It will recognize those who died as a result of their military service, and whom are not already recognized in the previous Books of Remembrance.

Work will continue on the restoration of Canada's thirteen First World War memorials located in France and Belgium. This restoration, a \$30 million five-year project, involves the repair, restoration, and rehabilitation of memorials (whose average age is 75 years) – the most notable being the Vimy Monument; the conservation of battlefield terrain and forest management at Vimy and Beaumont-Hamel; and a subterranean features investigation at these two sites. The Vimy Monument rehabilitation work will



commence in 2004-2005 with a completion date of July 2006. The rehabilitation and restoration of the other smaller memorials are at different stages of completion. The conservation of battlefield terrain is progressing with completion expected in 2005-2006. The subterranean features investigation has been completed. In 2004-2005, the results of this investigation will be analyzed and

recommendations will be presented to VAC senior management. The scale of this project requires the cooperation and participation of a globally diverse group of partners, including Public Works and Government Services Canada, Commonwealth War Graves Commission, Canadian Forest Services, United States Parks Services, Office National des Forêts de France, and the Canadian Embassies in France, Belgium, and Croatia. VAC's role, in this partnership, is to monitor and manage the entire project to ensure it is completed on budget and on time by July 2006.

#### *How our plans and priorities benefit Canadians:*

Our Remembrance programming endeavours to engage Canadians, especially our youth, in Remembrance activities so that they may keep alive the memory of our Veterans' sacrifices and achievements, and understand the significance of Canada's military heritage to their lives today. This benefits all Canadians as they take pride in Canada's contribution to world peace and freedom. Our Seventh Book of Remembrance will ensure that those who lost their lives as a result of military service will be remembered. The restoration and rehabilitation of our war memorials ensures that the dignity and integrity of these memorials will be preserved, and that the health and safety of the public and employees at these sites will be maintained.



## Web Site Access

### Canada Remembers:

- Books of Remembrance
- Canadian Virtual War Memorial
- History
- Memorials
- Records and Collections

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/>

### Canadian Battlefield Memorials Restoration Project:

- Battlefield Terrain Conservation at Vimy and Beaumont-Hamel
- First World War Memorials in Europe
- Interactive Vimy
- Rehabilitation of Canada's Memorial Sites
- Restoration and Rehabilitation of Vimy
- Subterranean Features Investigation at Vimy and Beaumont-Hamel

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=Memorials/cbmr>

### Youth and Educators:

- Activities
- Multimedia
- Research
- Resources for Teachers
- Stuff for Students

<http://www.vac-acc.gc.ca/youth/>



## Corporate Administration

Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients.

Planned Spending (April 1, 2004 to March 31, 2007): \$172.4 million

### Priorities

- ✓ Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people
- ✓ Advancing the development of our information management and information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness, and Government On-Line

### *Introduction:*

It's important that Veterans Affairs manages its limited resources wisely in order to advance the Portfolio's initiatives. How we manage our internal operations contributes to the success of the service we provide to our Veterans and other clients. Our dedicated staff are pivotal in the progress we make on this front; therefore, we need to ensure that we support our staff as they conduct their day-to-day operations. To do this, we provide them with the necessary training and equipment required to do their job, and the information they need for work-life balance, career enhancement, and conflict resolution. For the Portfolio to function effectively, we also need to manage and monitor our future direction. Our various strategic plans assist staff in this respect. The Government of Canada's government-wide initiatives also provide us with guidance.

### *What we're going to do internally to serve our Veterans and other clients better:*

The Portfolio has a number of strategic plans in place which can be found on both of our web sites. We are also active participants of various government-wide initiatives. These initiatives and strategic plans provide direction for staff as we improve our service to our clients, as well as provide the general public with information on what we're doing to serve them better.

Our *Human Resources Strategic Plan 2002-2007* serves as a guide to our organization as we move forward with our plans and priorities. This strategic plan addresses staff retention and recruitment, learning and development opportunities, the need for greater diversity in the workplace, employee counselling, and effective ways of managing stress and balancing workloads.

Continuous enhancement of our information technology capacity is necessary to accommodate service improvement. For our Veterans and other clients, the on-line services that we currently offer and plan to offer in the future must be supported by secure and competent information technology. Effective information technology also enables our staff to be fully productive in serving clients.

Communications plays a prominent role in how we interact with our staff, clients, stakeholders, and the general public. Our Communications Division ensures that communications across the Department are well coordinated, effectively managed and disseminated, as well as responsive to the diverse needs of our staff, clients, stakeholder groups, and the general public. It is their responsibility to show Canadians how strongly Veterans Affairs Canada contributes to the federal government's priority of strengthening our social foundations. Lastly, through communication of our Remembrance activities and events, Canadians realize the important part Veterans Affairs Canada plays in the Government of Canada's priority of ensuring that Canada's place in the world is one of relevance, influence, dignity and pride.

The Government of Canada has a number of key government themes and management initiatives that government departments are expected to integrate into their day-to-day operations. For Veterans Affairs, the following initiatives are essential to improving the programs and services we deliver to Canadians.

### **Government On-Line**

In the 1999 *Speech from the Throne*, the Government of Canada made a commitment to become "known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information and services on-line at the time and place of their choosing." The intent of the Government On-Line Initiative is two-fold: that the federal government's commonly used programs and services be on-line by the end of 2005, and that organizations will collaborate to bring about more integration of their programs and services as a means of simplifying access by citizens. At Veterans Affairs, we strongly support this commitment. We have made progress in three specific areas of interest to Canadians. The first area is the availability of Veterans Affairs Canada's electronic services and information with respect to its pensions and allowances, and health care programs through implementation of the Benefits and Health Services On-line e-health assessment. The second area relates to on-line Remembrance of those who honourably served Canada. The third area involves availability of electronic services and information relevant to seniors, their families and caregivers through the creation of the Seniors Canada On-line Web Site and its connection to the Seniors' Info Provincial/Municipal Web Site created for seniors and their families living in and around the City of Brockville, Ontario.

By 2006, via the Internet, Veterans and other clients will be able to submit an application for a VAC disability pension or request a reassessment of a disability pension currently in place with VAC. Other key initiatives include a disability pension client status inquiry and an interactive interview process. Expansion of the Veteran burial information on the Canadian Virtual War Memorial Web Site will be completed in 2005. Building on the success of the Brockville Web Site, VAC will continue to work with its



partners in the Canadian Seniors Partnership to connect seniors' web sites (also known as portals) right across the country, and improve service delivery through multi-jurisdictional collaboration. Lastly, preliminary research will be completed by March 2005 regarding the feasibility of conducting on-line transactions via this network of seniors' portals.

The success of our Government On-Line initiatives could not be achieved without the collaborative efforts of the many partners who share the vision. This includes other federal government departments and agencies, provincial governments, municipalities, voluntary organizations, as well as the private sector.

### **Modern Comptrollership**

Focussing on sound management of resources and effective decision-making, modern comptrollership is another Government of Canada commitment to excellence in serving all Canadians. Veterans Affairs continues to do its part by concentrating on the following seven key elements: strategic leadership, clear accountability, motivated people, values and ethics, mature risk management, integrated performance, and rigorous stewardship. Because modern comptrollership is such a large-scale initiative with numerous projects at various degrees of completion, all projects (once assigned), will be monitored under a framework of individual action plans. Each project's action plan will include responsibility for identified outcomes as well as major milestones, time frames, human resources required, and dollar costs. These milestones are reviewed through a periodic reporting process to senior management. As the Modern Comptrollership Initiative evolves into the Management Accountability Framework, it is anticipated that the majority of VAC's projects will be completed by the end of 2005 with the remaining projects targeted for completion by 2010.

The Veterans Review and Appeal Board is also making considerable progress in the area of modern comptrollership. Since its initial risk awareness and assessment session held in 2002, an annual assessment of risk is conducted by the Board. Following the 2003 assessment, the Board has begun to develop a risk profile and action plan to define mitigating controls, responsibilities and accountabilities. The Board will also continue to implement improved management practices, provide extensive training, and promote dialogues on values and ethics.

### **Service Improvement Initiative**

The government-wide Service Improvement Initiative requires that all federal departments and agencies, providing key services to the public, contribute to achieving a minimum of 10% improvement in client satisfaction by 2005. In order to establish reliable baseline data on the level of clients' satisfaction with our programs and services, VAC conducted a National Client Satisfaction Survey in June 2001. VAC's overall rating of client satisfaction was 85%. During the April-May 2003 period, VAC administered a follow-up survey to measure progress made and identify future priorities for service improvement. The overall rating of client satisfaction increased to 87%, with all major client groups reporting higher satisfaction ratings. The most significant improvement occurred among Canadian Forces Veterans and clients, who advanced from a 72% satisfaction rating in 2001, to 80% in 2003.



VAC's plans over the next three years are to maintain the level of client satisfaction on the service elements that have received ratings of 90% or higher, and continue to improve upon the service elements where the ratings were less than the current overall average of 87%. Also, based on the results of the surveys mentioned above and a telephone opinion poll conducted in June 2002, new Service Standards will take effect in late 2004. This will include standards for all channels of service such as telephone, in-person, mail, and electronic service delivery. Lastly, a third National Client Satisfaction Survey is tentatively scheduled for April 2005 to benchmark against previous survey results.

---

**VAC's overall rating of client satisfaction . . . 85% in 2001 and 87% in 2003.**

---

The challenges faced with this particular initiative include maintaining client satisfaction levels on service elements that received ratings in excess of 90%, and ensuring service improvement is an integral component of all strategic priorities within the Department. VAC's 2002-2005 Service Improvement Plan, comprising in excess of 200 initiatives, focusses on service gaps identified by VAC's clients. This will guide the Department in its implementation of continuous service improvement.

### **Sustainable Development Strategy**

Veterans Affairs produced its first two Sustainable Development Strategies in 1997 and 2001. In our third strategy, 2004-2006, challenges and comprehensive action plans are laid out along the following four sustainable development themes: sustaining the health and well-being of our clients; sustaining the health and well-being of our staff; sustaining knowledge and information; and sustaining government operations. Some targets include taking steps to realize reduced utilization of health care services, more successful vocational placements and overall increased client satisfaction, as well as addressing environmental and SDS issues that might affect the health and well-being of our family of clients or staff. We report to our stakeholders by means of a report card, *Our Sustainable Development Journey*, which is posted on Veterans Affairs Canada's Web Site, and describes progress made on pre-determined milestones. Periodically, audits and reviews are conducted to ensure compliance with stated targets and objectives in our strategies.

Our biggest and ongoing challenge is educating internal and external stakeholders about sustainable development and why is important for the present and for the future. In concert with our federal counterparts we develop messaging and communication tools that help others to understand that sustainable development means implementing a process that integrates environmental, economic and social considerations into our day-to-day business.

### *How our plans and priorities benefit our Veterans and other clients:*

By maintaining our strong commitment to the Government of Canada's government-wide initiatives, Veterans Affairs improves the service that we deliver to Canadians. Efficient and effective internal operations also results in efficient and effective service for our Veterans and other clients.



## **Web Site Access**

### **Departmental Reports:**

- Departmental Audit and Evaluation Reports
- Five-Year Strategic Plan
- Human Resources Five-Year Strategic Plan
- Performance Report
- Report on Plans and Priorities
- Service Improvement Initiative
- Sustainable Development Strategy

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>

### **Government On-Line:**

- Government On-Line 2002
- Government On-Line 2003
- Government On-Line 2004

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/golrep>

### **Seniors Canada On-line:**

- A-Z Index
- Canadian Seniors Partnership and Networking Registry
- E-Forms and Services
- Government Contacts
- Life Events
- My Province or Territory
- Search by Subject (Care for Seniors, Health, Housing, Veterans, etc.)

<http://www.seniors.gc.ca/scolPortSearchScreen.jsp?userLanguage=en>

### **Seniors' Info - Brockville:**

- A-Z Index
- Active Living and Leisure
- Community Resources
- Forms and Applications
- Frequently Asked Questions
- Health and Well-Being
- Opportunities for Learning
- Publications

<http://www.seniorsinfo.ca/scripts/english/ON/brockville/index.asp>

## Veterans Review and Appeal Board Program

---

### Strategic Outcome

Fairness in the Disability Pension and War  
Veterans Allowance Program.

Planned Spending (April 1, 2004 to March 31, 2007): \$31.4 million

---

### Priorities

- ✓ Improved communication with appellants, staff and stakeholders
- ✓ Improved service delivery
- ✓ Improved management structure and capacity
- ✓ Smooth transition

#### *Introduction:*

Every year, thousands of Canadians submit an application to Veterans Affairs Canada (VAC) for a disability pension or War Veterans Allowance. Once the application is processed, the applicant receives a favourable, partially favourable, or unfavourable decision. Applicants who are dissatisfied with a decision made by VAC may request a review by the Veterans Review and Appeal Board (VRAB) – a quasi-judicial tribunal which operates independently of VAC. Should the results of this review not prove satisfactory, they may then file an appeal to VRAB. Applicants who are still not satisfied with the resulting decision at the appeal level can submit an application for reconsideration if there is an error in fact or law in the appeal decision or if they have new evidence to support the claim. Their final recourse is an appeal to the Federal Court of Canada. For the review and appeal process that takes place at VRAB, every effort is made to ensure applicants receive full and fair hearings that are conducted in a timely manner by a competent, specialized and independent body of adjudicators.

#### *What we're going to do to serve our Veterans and other clients better:*

Over the next three years, steps will be taken to streamline and improve VRAB's review and appeal process. This includes implementation of the above-mentioned priorities which originated in VRAB's *Strategic Plan 2003-2006* (developed in the Spring of 2003).

More frequent communication with appellants and stakeholders is necessary to increase awareness of the Board's role, responsibilities and practices in the pensions and allowances appeal process. During this planning period, VRAB will develop a Communication Strategy by the Spring of 2005 to improve communication with appellants, staff and stakeholders; increase its communication with the client by making contact earlier and more frequently throughout the review and appeal process; and make more information available to Veterans and other clients through written



publications and its Web Site.

By July 2005, VRAB will complete implementation of four strategies for improved service delivery: a new case management system, improved member training, improved research capability, and a legislative and policy framework. The new case management system will involve improved case preparation earlier in the appeal process. The improved member training will strengthen the current members' training program including incorporation of a feedback/communication mechanism. The improved research capability will involve enhancement of VRAB's research capacity to provide members with the most up-to-date and comprehensive medical and legal information available. The legislative and policy framework will authorize and support the other three service delivery strategies.

In order to improve service delivery, VRAB will also improve its management structure and capacity to accommodate the upcoming changes in the provision of services. To do so, VRAB will review its financial and human resources, as well as its planning and information technology management capabilities. A plan will be created by the Fall of 2004 specifying the necessary modifications to better allocate resources.

Implementing the above-stated priorities will require an overall change management strategy and action plan detailing how VRAB intends to fully implement its strategic plan. This action plan will be completed by the Fall of 2004 and will address such items as improvements to VRAB's internal processes, potential challenges and risks, as well as training required for members and staff.

---

**VRAB's Vision . . . "To be an exemplary leader in administrative tribunals that demonstrates fairness, competence and excellence in service to Canadians by providing independent, consistent and reasonable decisions that are grounded in law."**

---

Monitoring of these priorities will take place through a number of avenues. The action plan previously mentioned will be used to measure progress and ensure that milestones are being reached as planned. Ongoing consultations with stakeholders will provide opportunities for input on how issues are being resolved during the implementation of VRAB's various initiatives. To give clients the opportunity to validate VRAB's initiatives, a client satisfaction survey will be conducted by 2006. As well, continual review of information pertaining to turnaround times and the quality of decisions will confirm whether positive change has taken place as a result of VRAB's efforts.

*How our plans and priorities will benefit our Veterans and other clients:*

Improving the way VRAB conducts its reviews and appeals will result in a more coordinated, standardized, efficient service to our Veterans and other clients. For clients, this means faster turnaround times for decisions if issues can be resolved before the hearing process, thus improving client services. Clients will also have more information available to them through VRAB's staff, publications or Web Site, thus increasing the clients' awareness of their rights and the Board's processes. For Veterans

Affairs, these changes will result in improved consistency in decision-making and a stronger, more collaborative working relationship amongst VRAB, the Bureau of Pensions Advocates, and the Veterans' organizations.



### Web Site Access

#### Veterans Review and Appeal Board

- About VRAB
- Frequently Asked Questions
- Strategic Plan 2003-2006

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

# Organization

## Strategic Outcomes and Business Lines

The following table identifies our business line resources by strategic outcome for the 2004-2005 fiscal year.

<b>Business Line</b> (\$ millions)	<b>Strategic Outcome</b>					<b>Total</b>
	①	②	③	④	⑤	
Benefits and Services	2,660.7	8.4	51.4	--	--	2,720.5
Corporate Administration	--	--	--	59.5	--	59.5
<b>Total for Veterans Affairs Canada</b>						<b>2,780.0</b>
Veterans Review and Appeal Board	--	--	--	--	10.7	10.7
<b>Total for the Veterans Affairs Portfolio</b>						<b>2,790.7</b>

Strategic Outcomes:

- ① Benefits and Services Programs
- ② Pensions Advocacy Program
- ③ Canada Remembers Program
- ④ Corporate Administration
- ⑤ Veterans Review and Appeal Board Program



## Accountability

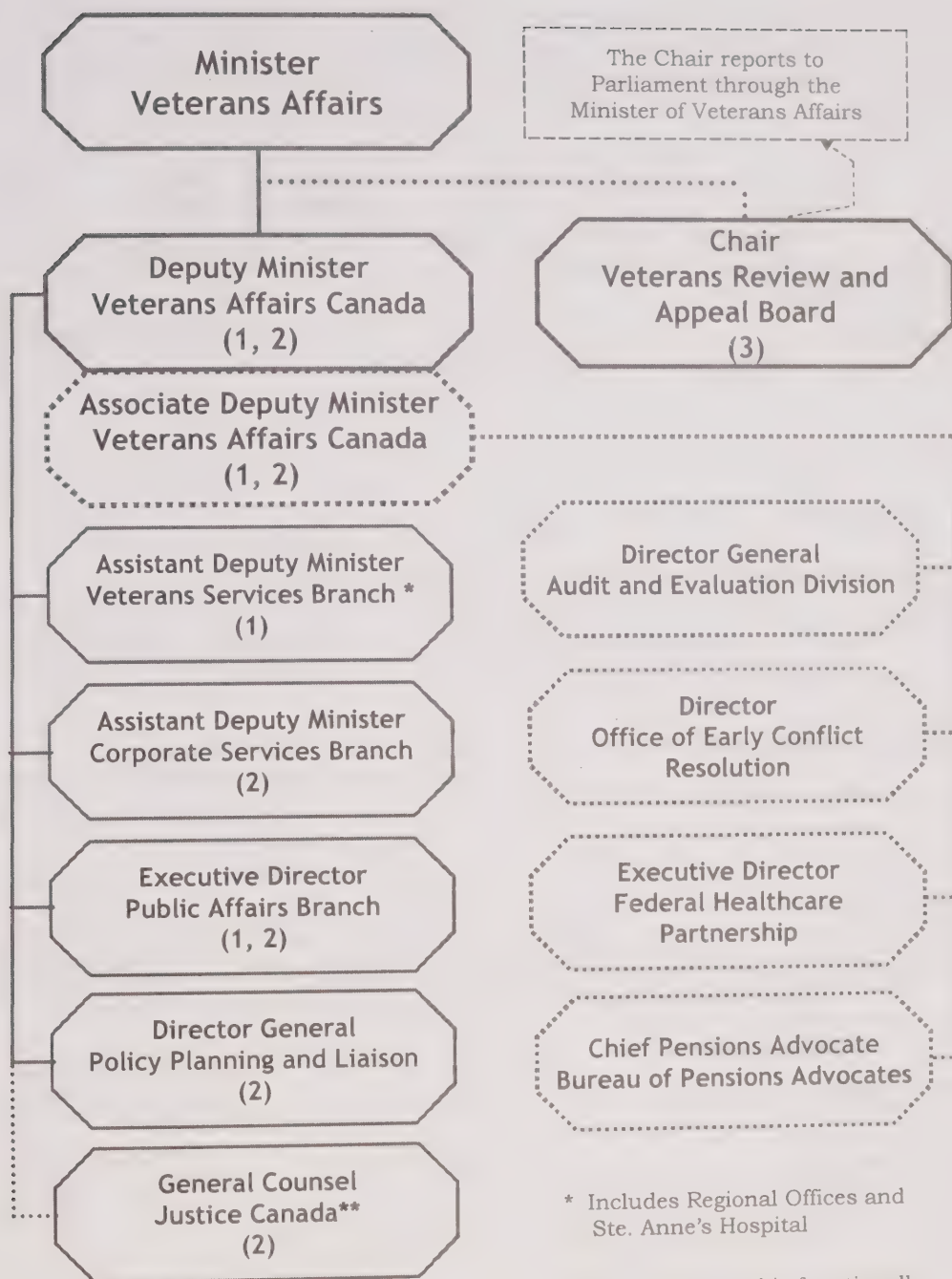
Veterans Affairs is a Portfolio comprised of one Department (Veterans Affairs Canada) and one Board (Veterans Review and Appeal Board). This Board operates at arm's length to the Department and reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs.

The Department functions with three branches – Veterans Services, Corporate Services, and Public Affairs, all of which are accountable to the Deputy Minister. Also accountable to the Deputy Minister are an Associate Deputy Minister and two entities (Policy Planning and Liaison, and the Bureau of Pensions Advocates). As well, General Counsel (Department of Justice) is functionally responsible to the Deputy Minister for legal services. The Associate Deputy Minister has overall responsibility for Audit and Evaluation, Early Conflict Resolution, and the Federal Healthcare Partnership.

The Board functions with one layer of accountability where the Deputy Chair; 29 Governor-in-Council appointed members; Executive Director; Director, Legal Services; and Director, Professional Development and Advisory Services are accountable to the Chair.

The table below provides the expenditures and number of full-time equivalent employees for each business line of Veterans Affairs. The organization chart on the following page illustrates how Veterans Affairs is structured and the business line(s) associated with each senior official, for example, (1) Benefits and Services Business Line; (2) Corporate Administration Business Line; and (3) Veterans Review and Appeal Board Business Line.

Business Line	2004-2005	
	Associated Expenditures (\$ millions)	Associated Full-Time Equivalents
<b>Veterans Affairs Program</b>		
(1) Benefits and Services	2,720.5	2,791
(2) Corporate Administration	59.5	462
<b>Veterans Review and Appeal Board Program</b>		
(3) Veterans Review and Appeal Board	10.7	123



\* Includes Regional Offices and Ste. Anne's Hospital

\*\* General Counsel is functionally responsible to the Deputy Minister for legal services

## Portfolio Planned Spending

The table below summarizes the Portfolio's Main Estimates plus Supplementary Estimates, the Minister of Finance's Budget and other associated adjustments to arrive at the total planned spending requirement for Veterans Affairs. It also identifies our planned Full-Time Equivalents levels over the planning period.

	Forecast Spending	<b>Planned Spending</b>	Planned Spending	Planned Spending
(\$ millions)	2003-2004*	<b>2004-2005</b>	2005-2006	2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)				
<b>Total Main Estimates</b>	2,498.1	<b>2,787.7</b>	2,878.8	2,967.8
Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates):				
Capital Projects:				
Ste. Anne's Hospital Renovations	5.2	<b>1.0</b>	--	--
Canadian Battlefield Memorials Restoration	3.2	<b>0.5</b>	--	--
Funding to Juno Beach Centre	1.8	<b>1.5</b>	--	--
Additional funding for health care including drug benefits and long-term care	66.1	--	--	--
Extension of housekeeping and grounds maintenance services under the Veterans Independence Program to qualified survivors or primary caregivers	14.0	--	--	--
Increased funding for disability pensions	1.6	--	--	--
Miscellaneous funding authorities offset by projected funding lapses	(10.9)	--	--	--
Total Adjustments	81.0	<b>3.0</b>	--	--
<b>Net Planned Spending</b>	2,579.1	<b>2,790.7</b>	2,878.8	2,967.8
Less: Non-Respendable Revenue	30.9	<b>29.7</b>	28.6	27.5
Plus: Cost of Services Received Without Charge	26.3	<b>26.3</b>	26.3	26.3
<b>Net Cost of Programs</b>	2,574.5	<b>2,787.3</b>	2,876.5	2,966.6
<b>Full-Time Equivalents</b>	3,459	<b>3,376</b>	3,418	3,448

\* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

The above spending trend reflects higher costs for benefits that are increased in line with changes to the consumer price index, and increased costs related to higher access to health care benefits by an aging clientele. The spending trend also reflects the costs of providing benefits to greater numbers of Canadian Forces clients whose needs differ from those of the traditional war service Veterans.



# Annexes

**Table 1: Summary of Capital Spending by Program and Business Line**

Business Line	Forecast Spending	<b>Planned Spending</b>	Planned Spending	Planned Spending
(\$ millions)	2003-2004	<b>2004-2005</b>	2005-2006	2006-2007
<b>Veterans Affairs Program</b>				
Benefits and Services*	7.6	<b>34.8</b>	26.1	17.4
Corporate Administration	--	--	--	--
<b>Total</b>	<b>7.6</b>	<b>34.8</b>	<b>26.1</b>	<b>17.4</b>

\* Capital spending for the Benefits and Services business line includes Major Capital Spending identified below (excluding Salary and Operating and Management costs for the project team) for 2003-2004 to 2006-2007. Funding has been approved by Treasury Board through Effective Project Approval (EPA) to 2006-2007.

**Table 2: Details on Project Spending**

(\$ millions)	Current Estimated Total Cost*	Forecast Spending to March 31, 2004	<b>Planned Spending 2004-2005</b>	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007	Future Year Spending Requirement
<b>Veterans Affairs Program: Benefits and Services Business Line</b>						
Quebec: Ste. Anne's Hospital Project (PPA)	67.7	8.6	<b>26.1</b>	17.9	15.1	--
Overseas: Canadian Battlefield Memorials Restoration Project (PPA)	30.0	8.0	<b>9.7</b>	9.3	3.0	--
<b>Total</b>	<b>97.7</b>	<b>16.6</b>	<b>35.8</b>	<b>27.2</b>	<b>18.1</b>	<b>--</b>

\* The current estimated total cost for the above projects is based upon indicative estimates. Treasury Board has approved funding based on EPA to 2006-2007.

**Table 3: Summary of Transfer Payments**

Business Line (\$ millions)	Forecast Spending 2003-2004*	<b>Planned Spending 2004-2005</b>	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
<b>Veterans Affairs Program: Grants</b>				
Benefits and Services	1,579.7	<b>1,683.0</b>	1,750.3	1,808.6
Corporate Administration	--	--	--	--
<b>Total Grants</b>	1,579.7	<b>1,683.0</b>	1,750.3	1,808.6
<b>Veterans Affairs Program: Contributions</b>				
Benefits and Services	207.1	<b>253.5</b>	261.7	269.9
<b>Total Contributions</b>	207.1	<b>253.5</b>	261.7	269.9
<b>Total Grants and Contributions</b>	1,786.8	<b>1,936.5</b>	2,012.0	2,078.5

\* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

**Table 4: Sources of Non-Respendable Revenue**

	Forecast Revenue	<b>Planned Revenue</b>	Planned Revenue	Planned Revenue
(\$ millions)	2003-2004*	<b>2004-2005</b>	2005-2006	2006-2007
<b>Veterans Affairs Program</b>				
Provincial hospital and medical insurance plans	16.8	<b>15.7</b>	14.6	13.5
Other in-patient hospital services	5.1	<b>5.0</b>	5.0	5.0
Recovery of pensions from foreign governments and services to foreign Veterans	3.5	<b>3.5</b>	3.5	3.5
Refund of previous year's expenditures	5.0	<b>5.0</b>	5.0	5.0
Other	0.5	<b>0.5</b>	0.5	0.5
<b>Sub-Total</b>	30.9	<b>29.7</b>	28.6	27.5
<b>Veterans Review and Appeal Board Program</b>				
Veterans Review and Appeal Board Program	--	--	--	--
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	30.9	29.7	28.6	27.5

\* Reflects the best forecast of total planned revenue to the end of the fiscal year.



**Table 5: Net Cost of Programs for the Estimates Year**

(\$ millions)	Veterans Affairs Program	Veterans Review and Appeal Board Program	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	2,780.0	10.7	<b>2,790.7</b>
Plus: Services received without charge			
Accommodations provided by Public Works and Government Services Canada	9.9	0.7	<b>10.6</b>
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds)	13.7	0.7	<b>14.4</b>
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	0.7	--	<b>0.7</b>
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.6	--	<b>0.6</b>
Sub-Total	24.9	1.4	<b>26.3</b>
Less: Non-respendable Revenue	29.7	--	<b>29.7</b>
2004-2005 Net Cost of Program	2,775.2	12.1	<b>2,787.3</b>

**Table 6: Major Regulatory Initiatives**

Regulatory initiatives result in the making of regulations by the Governor-in-Council, a Minister or an Administrative Agency. The following major regulatory initiatives are scheduled for implementation during the time period April 1, 2004 to March 31, 2007.

Regulations	Planned Results
<i>Children of Deceased Veterans Education Assistance Regulations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Increase the maximum yearly grant in respect of the tuition expenses of eligible students, under the Children of Deceased Veterans Education Assistance Program.</li> <li>▶ Add provisions for yearly cost of living adjustments to the maximum grant.</li> </ul>
<i>Veterans Burial Regulations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Integrate and harmonize Veterans Affairs' burial programs by consolidating their existing governing legislation: the <i>Veterans Burial Regulations, 1995</i> and the <i>Last Post Fund Regulations, 1995</i>.</li> <li>▶ Provide for the implementation of a complete partnership with a veterans' organization (the Last Post Fund) for the delivery and administration of the program.</li> <li>▶ Contribute to service quality improvements.</li> <li>▶ Address technical observations made by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations.</li> </ul>
<i>Veterans Health Care Regulations</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Clarify health care program terms and conditions for survivors of eligible veterans, and make other technical changes.</li> </ul>



### Web Site Access

#### Legislation Administered by Veterans Affairs:

- Acts
- Regulations and Orders

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation>

## Table 7: Horizontal Initiatives

Horizontal initiatives are defined as significant initiatives in which partners from two or more organizations have received program funding and have formally agreed to work together to achieve shared outcomes. Veterans Affairs Canada is the lead department for the Federal Healthcare Partnership (formerly the Health Care Coordination Initiative).

The Federal Healthcare Partnership (FHP) was established in 1994 to develop and implement a strategy to coordinate federal government purchasing of health care services and products for federal government clients at the lowest possible cost through coordination of efforts among departments and agencies. These clients (more than one million), include Veterans, Canadian Forces, RCMP, First Nations living on reserve, the Inuit, inmates of federal institutions, immigrants, and landed refugees. Ten departments and agencies with common interests formed this partnership to maximize efficiency and minimize duplication in their delivery of health care programs, while maintaining or improving the quality of the services they provide. The FHP's reporting requirements, resources, planned activities, and performance results are documented in their Business Plan, Accountability and Reporting Framework, and Annual Reports to the Treasury Board Secretariat of Canada.

Over the next three years, Veterans Affairs Canada will continue in its lead role as host of the FHP Secretariat which supports the overall initiative by coordinating joint activities; providing analysis, planning and project management expertise; and representing the federal health delivery departments on a number of Federal/Provincial/Territorial committees. As well, VAC's Associate Deputy Minister will continue to serve as Chair of the FHP Secretariat. Lastly, the operational costs of the FHP Secretariat are funded by VAC.

---

**Over the next three years, jointly negotiated fees, bulk purchases and collaborative policy development, collectively will result in improved quality of services to clients and approximately \$85 million in cost savings.**

---

The challenges for a partnership this size are a multitude of differences among the participating departments and agencies including legal bases for programs, operational and policy requirements, technology, client demographics, and organizational structures. This is in addition to political pressures and scarce resources. With careful planning, collaboration and communication, positive results continue to emerge from the activities of this partnership. As a result, the outcomes of these activities are improved program management, monetary savings for all Canadians, and a better quality of life for federal clients, including our Veterans and other clients – a direct link to our Benefits and Services Programs Strategic Outcome.





## Web Site Access

More information, including contact information, on this and other federal government departments' horizontal initiatives is available on Treasury Board Secretariat's Horizontal Results Database at [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hr-rh\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hr-rh_e.asp).

# Contact Us

---

## General Enquiries

If you wish to make a general enquiry about Veterans Affairs Canada, its programs or services, please call 1-866-522-2122. If you wish to make a general enquiry about Veterans Review and Appeal Board, please call 1-800-450-8006.

## Portfolio Publications

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest Veterans Affairs Canada district or regional office.

Our staff in Policy Planning and Liaison are responsible for coordinating the development of this report, the associated Performance Report, as well as a number of other departmental reports. These are available on-line at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>. For more information or if you have any questions, please contact:

Ken Gairns  
Manager, Strategic Priorities and Planning  
Policy Planning and Liaison  
Veterans Affairs Canada  
P.O. Box 7700 (I.B. 030)  
Charlottetown, PE  
C1A 8M9  
Telephone: (902) 626-2921  
Facsimile: (902) 368-0437  
Electronic Mail: [plan@vac-acc.gc.ca](mailto:plan@vac-acc.gc.ca)





## Pour nous joindre

### Demandes de renseignements généraux

Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Ministère, de ses programmes ou de ses services, veuillez composer le 1 866 522-2022. Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Tribunal, veuillez composer le 1 800 450-8006.

### Publications du Portefeuille

Le Portefeuille produit toute une gamme de publications sur ses programmes et services. Vous pouvez en obtenir un exemplaire au bureau de district ou au bureau régional de votre localité.

La Planification des politiques et Liaison est chargée de coordonner la préparation du présent rapport, du *Rapport sur les plans et les priorités*, et de nombreux autres rapports ministériels. Ces rapports sont publiés à l'adresse suivante : [http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/reports](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports). Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Ken Cairns  
Gestionnaire, Priorités stratégiques et planification  
Planification des politiques et Liaison  
Anciens Combattants Canada  
C.P. 7700 (B.I. 030)  
Charlottetown (I.-P.-É.) C1A 8M9  
Téléphone : (902) 626-2921  
Télécopieur : (902) 368-0437  
Courriel : [plan@vac-acc.gc.ca](mailto:plan@vac-acc.gc.ca)

démographiques des clients et les structures organisationnelles. Ces défis s'ajoutent à ceux posés par les pressions politiques et les ressources peu abondantes. Grâce à une planification prudente, à la collaboration et à la communication, les activités reliées à ce partenariat continuent de donner des résultats positifs. Par conséquent, ces activités mènent à une amélioration de la gestion des programmes, à des économies financières pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes et à une meilleure qualité de vie pour tous les clients fédéraux, y compris nos anciens combattants et autres clients – soit un lien direct au résultat stratégique relié à nos programmes des avantages et des services.



**Accès au site Web**

De plus amples renseignements (y compris de l'information personne-ressource) à l'égard de cette initiative et d'autres initiatives horizontales des ministères fédéraux, sont disponibles dans la Base de données relative aux résultats horizontaux du Secrétariat du Conseil du Trésor à [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hr-rh\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hr-rh_f.asp).

Tableau 7 : Initiatives horizontales

Les initiatives horizontales sont définies comme étant des initiatives importantes dans le cadre desquelles des partenaires de deux ou plusieurs organismes ont reçu du financement de programme et se sont entendus formellement pour travailler ensemble en vue de réaliser des buts communs. Anciens Combattants Canada est le ministère directeur pour le Partenariat fédéral pour les soins de santé (anciennement l'Initiative de coordination des soins de santé).

Le Partenariat fédéral pour les soins de santé (PFSS) a été créé en 1994 pour élaborer et mettre en oeuvre une stratégie pour coordonner les achats par le gouvernement fédéral des services et des produits de soins de santé pour les clients du gouvernement fédéral au coût le plus bas possible et ce, grâce à la coordination des efforts parmi les ministères et les organismes. Ces clients, au nombre de plus d'un million, comprennent les anciens combattants, les membres des Forces canadiennes, les membres de la GRC, les membres des Premières nations vivant dans des réserves, les Inuits, les détenus des institutions fédérales, les immigrants et les réfugiés admis. Dix ministères et organismes ayant des intérêts communs ont formé ce partenariat afin de minimiser l'inefficacité et le double emploi dans le cadre de leur prestation des programmes de soins de santé tout en maintenant ou améliorant la qualité des services qu'ils fournissent. Les exigences en matière de rapport, les ressources, les activités prévues et les résultats du rendement du PFSS sont détaillées dans son plan opérationnel, dans son cadre de responsabilisation et de rapport et dans ses rapports annuels au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada.

Au cours des trois prochaines années, Anciens Combattants Canada continuera de jouer son rôle de premier plan à titre de ministère directeur du Secrétaire du PFSS. Ce secrétaire appuie l'ensemble de l'initiative en coordonnant les activités conjointes, en fournissant une expertise en matière d'analyse, de planification et de gestion de projets et en représentant les ministères fédéraux qui fournissent des services de santé sur de nombreux comités fédéraux, provinciaux et territoriaux. De plus, la sous-ministre déléguée d'ACC continuera d'agir à titre de présidente du Secrétaire du PFSS. Enfin, les coûts d'exploitation du Secrétaire du PFSS sont financés par ACC.

**Au cours des trois prochaines années, grâce à la négociation conjointe des frais, des achats en bloc et de l'élaboration commune des politiques, les clients recevront un meilleur service et le gouvernement réalisera des économies de l'ordre d'environ 85 millions de dollars.**

Pour un partenariat de cette ampleur, il y a plusieurs défis reliés aux différences entre les ministères et les organismes qui y participent, dont les fondements juridiques des programmes, les exigences opérationnelles et des politiques, la technologie, les données





Accès au site Web

Législation appliquée par Anciens Combattants :

- Règlements et Décrets
- Lois

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/Legislation](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/Legislation)

Tableau 6 : Principales initiatives réglementaires

Les initiatives réglementaires entraînent la prise de règlements par le gouverneur en conseil, un ministre ou un organisme administratif. Les grandes initiatives réglementaires suivantes doivent figurer du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007.

Réglements	Résultats escomptés
<p>Règlements sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants décédés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Augmenter la subvention annuelle maximale relative aux dépenses de scolarité des étudiants admissibles, dans le cadre du Programme d'aide à l'éducation des enfants des anciens combattants décédés.</li> <li>► Ajouter des dispositions pour les rajustements annuels de vie chère de la subvention maximale.</li> </ul>	<p>► Intégrer et harmoniser les programmes d'inhumation des anciens combattants en consolidant les textes réglementaires qui les régissent; le <i>Règlement sur l'inhumation des anciens combattants</i>, 1995 et le <i>Règlement sur les frais de sépulture des anciens combattants admissibles</i>, 1995.</p> <p>► Prévoir la mise en oeuvre d'un partenariat complet avec un organisme d'anciens combattants (le Fonds du Souvenir) aux fins de l'exécution et de l'administration du programme.</p> <p>► Contribuer aux améliorations de la qualité des services.</p> <p>► Tenir compte des observations techniques formulées par le Comité mixte sur l'examen de la réglementation.</p>
<p>Règlement sur l'inhumation des anciens combattants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Clarifier les modalités d'application du programme de soins de santé à l'intention des survivants d'anciens combattants admissibles, et effectuer d'autres modifications techniques.</li> </ul>	<p>► Réglementation.</p>

Tableau 5 : Coût net des programmes pour l'année budgétaire

Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	Programme des Anciens Combattants	(en millions de dollars)	
		Total	Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)			
Plus : Services reçus sans frais		10,7	2 790,7
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada		9,9	10,6
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (hors les fonds renouvelables)		13,7	14,4
Protection des accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada		0,7	0,7
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada		0,6	0,6
Total provisoire		24,9	26,3
Moins : Recettes non disponibles		29,7	29,7
Coût net des programmes pour 2004-2005		2 775,2	2 787,3

Tableau 4 : Sources des recettes non disponibles

	2003-2004*	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Prévisions des recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues
(en millions de dollars)				
Régimes provinciaux d'assurance médicale et d'hospitalisation	16,8	15,7	14,6	13,5
Autres services aux malades hospitalisés	5,1	5,0	5,0	5,0
Recouvrement des pensions de gouvernements étrangers et services aux anciens combattants étrangers	3,5	3,5	3,5	3,5
Remboursement des dépenses de l'année précédente	5,0	5,0	5,0	5,0
Autre	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Total provisoire</b>	30,9	29,7	28,6	27,5
<b>Programme des Anciens Combattants</b>				
Régimes provinciaux d'assurance médicale et d'hospitalisation	16,8	15,7	14,6	13,5
Autres services aux malades hospitalisés	5,1	5,0	5,0	5,0
Recouvrement des pensions de gouvernements étrangers et services aux anciens combattants étrangers	3,5	3,5	3,5	3,5
Remboursement des dépenses de l'année précédente	5,0	5,0	5,0	5,0
Autre	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Total provisoire</b>	30,9	29,7	28,6	27,5
<b>Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)</b>				
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--
<b>Total des recettes non disponibles</b>	30,9	29,7	28,6	27,5

\* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des recettes prévues à la fin de l'exercice courant.



Tableau 2 : Renseignements sur les dépenses de projets

Prévisions des dépenses jusqu'au 31 mars 2004	Coût total estimatif	2004	2004-2005 Dépenses prévues	2005-2006 Dépenses prévues	2006-2007 Dépenses prévues	Besoins pour les exercices ultérieurs	(en millions de dollars)	
							Programme des Anciens Combattants : Secteur d'activité des Prestations et services	
Québec :								
Projet de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne (APP)								
67,7	8,6	26,1	17,9	15,1	--			
Outre-mer :								
Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille (APP)								
30,0	8,0	9,7	9,3	3,0	--			
97,7	16,6	35,8	27,2	18,1	--		Total	

\* L'estimation actuelle du coût total de ces projets est basée sur des estimations indicatives. Le Conseil du Trésor a approuvé le financement en fonction de l'APP pour 2003-2004.

Tableau 3 : Sommaire des paiements de transfert

Secteur activité	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	2006-2007	(en millions de dollars)				
					2003-2004*	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
					Programme des Anciens Combattants : subventions				
					Prestations et services	1 579,7	1 683,0	1 750,3	1 808,6
					Administration ministérielle	--	--	--	--
					Total des subventions	1 579,7	1 683,0	1 750,3	1 808,6
					Programme des Anciens Combattants : contributions				
					Prestations et services	207,1	253,5	261,7	269,9
					Total des contributions	207,1	253,5	261,7	269,9
					Total des subventions et contributions	1 786,8	1 936,5	2 012,0	2 078,5

\* Ce montant rélète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisation par programme et par secteur d'activité

Secteur d'activité	Prévisions des dépenses	2004-2005 Dépenses prévues	2005-2006 Dépenses prévues	2006-2007 Dépenses prévues	Programme des Anciens Combattants	
					Prestations et services*	Administration ministérielle
	7,6	34,8	26,1	17,4		
Total	7,6	34,8	26,1	17,4		

\* Les dépenses en capital pour le secteur d'activité des avantages et de services comprennent les dépenses des grands projets d'immobilisation identifiés ci-dessous (à l'exception des coûts des salaires et de la gestion et de l'opération de l'équipe de projet) pour 2003-2004 à 2006-2007. Le Conseil du Trésor a approuvé le financement par le biais de l'Approbation préliminaire des projets (APP) pour l'exercice 2003-2004.

La tendance ci-haut relative aux dépenses reflète des coûts plus élevés pour les avantages qui sont augmentés en fonction des changements apportés à l'indice des prix à la consommation et des coûts majorés reliés à un meilleur accès aux avantages médicaux par une clientèle avançant en âge. La tendance relative aux dépenses reflète également les frais de prestation des avantages à un plus grand nombre de clients des Forces canadiennes dont les besoins diffèrent de ceux des anciens combattants traditionnels qui ont servi en temps de guerre.

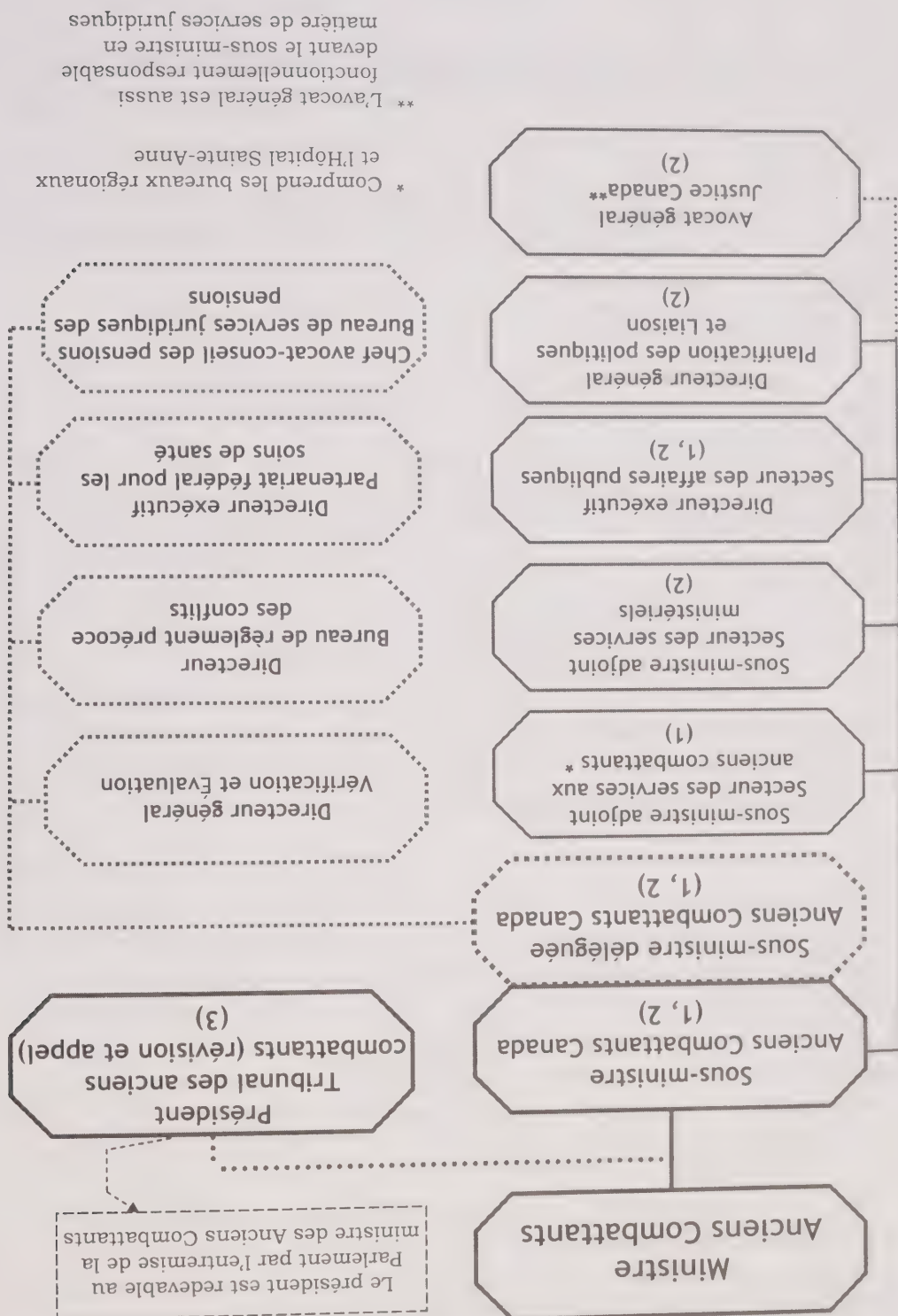
## Dépenses prévues du Portefeuille

Le tableau ci-dessous récapitule le Budget principal des dépenses ainsi que le Budget supplémentaire des dépenses du Portefeuille, le budget du ministre des Finances et d'autres rajustements connexes afin d'obtenir le besoin total des dépenses prévues d'Anciens Combattants. Il détermine également les niveaux prévus d'équivalents temps plein tout au long de la période de planification.

Prévisions des dépenses	2003-2004*	2004-2005	2005-2006	2006-2007	(en millions de dollars)	
					Budgetaire du Budget principal des dépenses (brut)	Total du Budget principal des dépenses
	2 498,1	2 787,7	2 878,8	2 967,8	Rajustements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses):	
					Projet d'immobilisations :	
	5,2	1,0	--	--	Les rénovations à l'Hôpital Sainte-Anne	
					La restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille	
	3,2	0,5	--	--	Financement du Centre Juno Beach	
	1,8	1,5	--	--	Financement additionnel pour les soins de santé y compris les prestations pharmaceutiques et les soins de longue durée	
	66,1	--	--	--	Prolongation des services de soins ménagers et de soins du terrain dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants aux survivants ou principaux dispensateurs de soins admissibles	
	14,0	--	--	--	Augmentation du financement pour les pensions d'invalidité	
	1,6	--	--	--	Diverses autorisations de financement compensées par les non-utilisations de fonds prévues	
	(10,9)	--	--	--	Total des rajustements	
	81,0	3,0	--	--	Dépenses nettes prévues	
	2 579,1	2 790,7	2 878,8	2 967,8	Moins : recettes non disponibles	
	30,9	29,7	28,6	27,5	Plus : Coût des services reçus sans frais	
	26,3	26,3	26,3	26,3	Coût net des programmes	
	2 574,5	2 787,3	2 876,5	2 966,6		
					Equivalents temps plein	
					3 459	3 376
					3 418	3 448

\* Rend compte des prévisions les plus précises des dépenses totales prévues jusqu'à la fin de l'exercice.





\* Comprend les bureaux régionaux et l'Hôpital Sainte-Anne

\*\* L'avocat général est aussi fonctionnellement responsable devant le sous-ministre en matière de services juridiques

## Responsabilisation

Anciens Combattants est un Portefeuille composé d'un ministère (Anciens Combattants Canada) et d'un Tribunal (le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)). Ce dernier fonctionne sans lien de dépendance avec le ministère et est comparable au Parlement par le truchement de la ministre des Anciens Combattants.

Le Ministère fonctionne avec trois secteurs : le Secteur des services aux anciens combattants, le Secteur des services ministériels et le Secteur des affaires publiques. Tous sont responsables devant le sous-ministre, à l'instar d'une sous-ministre déléguée et de deux entités, la Direction de la planification de la politique et de la liaison, et le Bureau de services juridiques des pensions. L'avocat général (du ministère de la Justice) est aussi fonctionnellement responsable devant le sous-ministre en matière de services juridiques. La sous-ministre déléguée assume la responsabilité globale de Vérification et Évaluation, du Bureau de règlement précoce des conflits et du Partenariat fédéral pour les soins de santé.

Le Tribunal fonctionne avec un niveau de responsabilisation où le vice-président, 29 membres titulaires nommés par le gouverneur en conseil, le directeur exécutif, le directeur, Services juridiques, et le directeur, Perfectionnement professionnel et services consultatifs, sont responsables devant le président.

Le tableau ci-dessous expose les dépenses et le nombre d'équivalents temps plein pour chaque secteur d'activités d'Anciens Combattants. L'organigramme figurant sur la page suivante met en évidence la structure d'Anciens Combattants et les secteurs d'activités liés à chaque fonctionnaire supérieur; par exemple, (1) Secteur d'activités des avantages et services; (2) Secteur d'activités de l'administration intégrée; et (3) Secteur d'activités du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

Secteur d'activité		
Dépenses connexes (en millions de dollars)	Années-personnes connexes	
<b>Programme des Anciens Combattants</b>		
(1) Prestations et services	2 720,5	2 791
(2) Administration ministérielle	59,5	462
<b>Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)</b>		
(3) Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	10,7	123

# Organisation

## Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Le tableau suivant présente nos secteurs d'activité pour l'exercice 2004-2005 par résultat stratégique.

Secteur d'activité (en millions de dollars)	Résultat stratégique					Total
	①	②	③	④	⑤	
Prestations et services	2 660,7	8,4	51,4	--	--	2 720,5
Administration ministérielle	--	--	--	59,5	--	59,5
Total pour Anciens Combattants Canada						
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	--	--	--	--	10,7	10,7
Total pour le portefeuille des Anciens Combattants						
2 790,7						

Résultats stratégiques :

- ① Programmes de prestations et de services
- ② Programme de défense des droits relatifs
- ③ Programme « Le Canada se souvient »
- ④ Administration ministérielle
- ⑤ Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

prévu. Par le biais de consultations régulières, les intervenants auront l'occasion de fournir de la rétroaction sur la façon de régler les enjeux lors de la mise en oeuvre des diverses initiatives du TACRA. Pour permettre aux clients de valider les initiatives du TACRA, un sondage sur la satisfaction des clients sera mené d'ici 2006. De plus, l'information concernant les délais d'exécution et la qualité des décisions fera l'objet d'examen réguliers, ce qui permettra de confirmer si des changements positifs ont eu lieu suite aux efforts du TACRA.

*De quelle façon nos anciens combattants et nos autres clients peuvent être avantagés par nos plans et nos priorités :*

L'amélioration du processus de révision et d'appel du TACRA permettra à nos anciens combattants et à nos autres clients de recevoir des services plus normalisés, coordonnés et efficaces. Du point de vue des clients, cela signifie des décisions rendues plus rapidement si on peut régler les questions sans devoir procéder à une audience, améliorant ainsi les services aux clients. De plus, les clients pourront accéder à une plus grande quantité d'information par le biais des employés du TACRA, de ses publications et de son site Web. Les clients auront ainsi une meilleure sensibilisation par rapport à leurs droits et aux processus du Tribunal. Du point de vue du portefeuille des Anciens Combattants, ces changements amélioreront la conformité des décisions et renforceront la collaboration et la relation de travail entre le TACRA, le Bureau de services juridiques des pensions et les organisations d'anciens combattants.



**Accès au site Web**

**Tribunal des anciens combattants (révision et appel) :**

- Ici TACRA
- Foire aux questions
- Plan stratégique 2003-2006

[http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA/contents\\_f.htm](http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA/contents_f.htm)



Il faudra augmenter la fréquence des communications avec les appelants et les intervenants pour améliorer la sensibilisation par rapport au rôle, aux responsabilités et aux pratiques du Tribunal dans le cadre du processus d'appel relié aux pensions et aux allocations. Durant cette période de planification, le TACRA élaborera une stratégie de communications d'ici le printemps 2005 en vue d'améliorer les communications avec les appelants, les employés et les intervenants. De plus, le TACRA commencera à communiquer avec les clients plus souvent et plus tôt dans le processus de révision et d'appel et mettra davantage de renseignements à la disposition des anciens combattants et des autres clients par le biais de publications écrites et de son site Web.

D'ici juillet 2005, le TACRA mettra en oeuvre quatre stratégies en vue d'améliorer la prestation des services, c'est-à-dire un nouveau système de gestion de cas, une amélioration de la formation fournie aux membres, une amélioration de la capacité de recherches et un cadre législatif et stratégique. Le nouveau système de gestion de cas améliorera la préparation des cas plus tôt dans le processus d'appel. L'amélioration de la formation des membres renforcera le programme de formation qui est actuellement offert aux membres, y compris l'incorporation d'un mécanisme de rétroaction et de communication. L'amélioration de la capacité de recherches permettra au TACRA de fournir aux membres l'information juridique et médicale la plus récente et complète qui est disponible. Le cadre législatif et stratégique autorisera et appuiera les trois autres stratégies de prestation des services.

Afin d'améliorer la prestation des services, le TACRA améliorera également sa structure de gestion et sa capacité de s'adapter aux changements futurs reliés à la prestation des services. Pour ce faire, le

TACRA entreprendra un examen de ses ressources financières et humaines et de sa capacité de planification et de gestion de la technologie de l'information. Un plan sera élaboré d'ici l'automne 2004, spécifiant les modifications qui sont nécessaires afin de mieux affecter les ressources.

La mise en oeuvre des priorités susmentionnées nécessitera une stratégie

---

**Voici la vision du TACRA : « Être un leader exemplaire pour les tribunaux administratifs qui fait preuve d'excellence en matière de prestation de services à l'intention de la population canadienne en rendant des décisions indépendantes, cohérentes et raisonnables fondées sur la loi. »**

---

globale de gestion du changement et un plan d'action qui décrivent comment le TACRA compte mettre en oeuvre pleinement son plan stratégique. Ce plan d'action sera élaboré d'ici l'automne 2004 et traitera des améliorations aux processus internes du TACRA, des défis et des risques possibles et des exigences en matière de formation pour les membres et les employés.

Ces priorités seront surveillées de plusieurs manières. Le plan d'action précité sera utilisé pour mesurer le progrès et pour assurer que les jalons soient atteints tel que

## Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

### Résultat stratégique

Équité dans les programmes d'allocation d'ancien combattant  
et de pension d'invalidité.

Dépenses prévues (1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007) : 31,4 millions de dollars

### Priorités

- ✓ Améliorer les communications avec les appelants, le personnel et les parties intéressées
- ✓ Améliorer la prestation des services
- ✓ Améliorer la structure et la capacité de la gestion
- ✓ Assurer une transition sans heurt

### Introduction :

Chaque année, des milliers de Canadiens et de Canadiennes soumettent une demande de pension d'invalidité ou d'allocation d'ancien combattant à Anciens Combattants Canada (ACC). Suite au traitement de la demande, le demandeur reçoit une décision soit favorable, partiellement favorable ou défavorable. Les demandeurs qui ne sont pas satisfaits d'une décision rendue par ACC peuvent en demander une révision auprès du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA) – un tribunal quasi judiciaire qui est indépendant d'ACC. Si les résultats de cette révision ne s'avèrent pas satisfaisants, le demandeur peut ensuite présenter un appel au TACRA. Si le demandeur n'est toujours pas satisfait de la décision rendue au niveau de l'appel, il peut soumettre une demande de réexamen s'il y a une erreur de droit ou de fait dans la décision d'appel ou s'il y a des nouveaux éléments de preuve qui peuvent appuyer la demande. À titre de dernier recours, un appel peut être soumis à la Cour fédérale du Canada. En ce qui a trait au processus de révision et d'appel qui a lieu au TACRA, on s'assure que les demandeurs reçoivent des audiences complètes et justes qui sont effectuées de façon opportune par un groupe d'arbitres compétents, spécialisés et indépendants.

*Ce que nous allons faire pour mieux servir nos anciens combattants et nos autres clients :*

Au cours des trois prochaines années, l'on prendra des démarches en vue de rationaliser et d'améliorer le processus de révision et d'appel du TACRA. Entre autres, l'on mettra en oeuvre les priorités susmentionnées, lesquelles découlent du *Plan stratégique de 2003-2006* du TACRA qui a été élaboré au printemps 2003.

qu'il offre et aux Canadiens et aux Canadiennes. Des opérations internes efficaces et efficaces engendrent aussi la prestation d'un service efficient et efficace à nos anciens combattants et à nos autres clients.

## Accès au site Web



### Rapports ministériels :

- Rapports ministériels de la vérification et de l'évaluation
- Plan stratégique quinquennal
- Plan stratégique quinquennal des ressources humaines
- Rapports sur le rendement du Portefeuille
- Rapports sur le plans et priorités
- Initiative d'amélioration des services
- Stratégie du développement durable

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/reports](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports)

### Gouvernement en direct :

- Gouvernement en direct 2002
- Gouvernement en direct 2003
- Gouvernement en direct 2004

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/golrep](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/golrep)

### Info aînés Canada :

- Index de A à Z
- Le Partenariat canadien des aînés et le registre de réseautage
- Formulaires et services en direct
- Contacts gouvernementaux
- Événements de la vie
- Ma province ou mon territoire
- Cherche par sujet (Soins des aînés, santé, habitation, anciens combattants, etc.)

<http://www.seniors.gc.ca/scolPortSearchScreen.jsp?userLanguage=fr>

### Info aînés - Brockville :

- Index de A à Z
- Vie active et loisirs
- Ressources communautaires
- Formulaires et demandes
- Foire aux questions
- Santé et bien-être
- Occasions d'apprentissage
- Publications

<http://www.seniorsinfo.ca/scripts/french/ON/brockville/index.asp>



mécanismes de service, y compris le téléphone, le service personnel, la poste et la prestation de service électronique. Une troisième enquête nationale sur la satisfaction des clients est également prévue en avril 2005 pour permettre de faire une comparaison avec les résultats obtenus lors des enquêtes précédentes.

Cette initiative nous posera plusieurs défis. Entre autres, nous devons maintenir les niveaux de satisfaction des clients par rapport aux éléments de service qui ont obtenu des taux supérieurs à 90 p. 100 et assurer que l'amélioration des services fasse partie intégrante de toutes les priorités stratégiques du Ministère. Le Plan d'amélioration des services de 2002-2005 d'ACC comporte plus de 200 initiatives et se penche sur les lacunes identifiées par les clients. Ce plan guidera le Ministère alors qu'il s'efforce à améliorer ses services.

### **Stratégie du développement durable**

Anciens Combattants a élaboré ses deux premières Stratégies de développement durable en 1997 et en 2001. Dans notre troisième stratégie, celle de 2004-2006, des défis et des plans d'action détaillés sont décrits avec quatre thèmes reliés au développement durable : soutenir la santé et le bien-être de nos clients, soutenir la santé et le bien-être de nos employés, soutenir le savoir et l'information et soutenir les opérations gouvernementales. Plusieurs objectifs sont cités, dont des démarches pour réduire l'utilisation des services de soins de santé, un nombre plus important de stages en milieu de travail et une augmentation de la satisfaction des clients. Ces stratégies ont également pour but de répondre aux questions environnementales et de développement durable susceptibles d'affecter la santé et le bien-être de nos clients et de nos employés. Nous rendons compte à nos intervenants par le biais d'un bulletin, appelé *Notre voyage du développement durable*. Ce bulletin est affiché au site Web d'Anciens Combattants Canada et décrit le progrès réalisé par rapport aux jalons prédéterminés. Nous effectuons périodiquement des vérifications et des examens afin d'assurer que nous respectons toujours les objectifs décrits dans nos stratégies.

Le plus grand défi que nous relevons actuellement consiste à former les intervenants internes et externes sur le développement durable et sur les raisons de son importance pour le présent et pour l'avenir. De concert avec nos homologues fédéraux, nous mettons au point une messagerie et des outils de communication qui aident chacun à comprendre que le développement durable signifie mettre en oeuvre un processus d'intégration des considérations environnementales, économiques et sociales à nos affaires courantes.

*De quelle façon nos anciens combattants et nos autres clients peuvent être avantagés par nos plans et nos priorités :*

En maintenant notre engagement solide envers les initiatives du gouvernement du Canada à l'échelle de l'administration fédérale, Anciens Combattants améliore le service



attribués) seront contrôlés selon un cadre de plans d'action individuels. Chaque plan d'action comportera une responsabilité à l'égard des résultats déterminés ainsi que des principaux jalons, des délais, des ressources humaines nécessaires et des coûts. Ces jalons sont passés en revue par un processus de compte rendu à l'intention de la haute direction. Comme l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur devient progressivement le Cadre de responsabilité de la gestion, l'on s'attend à ce que la plupart des projets d'ACC soient achevés d'ici fin 2005, et les projets restants au plus tard en 2010.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) accomplit également des progrès considérables dans le domaine de la fonction de contrôleur moderne. Depuis la première séance de sensibilisation aux risques et d'évaluation des risques tenue en 2002, le Tribunal procède à une évaluation annuelle des risques. Après l'évaluation de 2003, il a commencé à élaborer un profil de risque et un plan d'action afin de préciser les contrôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes à des fins d'atténuation. Le Tribunal continuera aussi de mettre en oeuvre des pratiques de gestion améliorées, de dispenser une formation poussée et de promouvoir les dialogues sur les valeurs et l'éthique.

### Initiative d'amélioration des services

L'Initiative d'amélioration des services du gouvernement exige que tous les ministères et organismes fédéraux qui fournissent des services clés au grand public contribuent à la réalisation d'une amélioration d'au moins 10 p. 100 du taux de satisfaction des clients d'ici 2005. Afin d'établir des données de

référence fiables sur le niveau de satisfaction des clients par rapport à nos programmes et à nos services, ACC a effectué une Enquête nationale sur la satisfaction des clients en juin 2001. Le taux global de satisfaction des clients était de 85 p. 100. Entre avril et mai 2003, ACC a

administré un autre sondage afin de mesurer le progrès réalisé et d'identifier les priorités futures dans le domaine de l'amélioration des services. Le taux global de satisfaction des clients a alors augmenté à 87 p. 100 et tous les principaux groupes de clients ont indiqué un meilleur taux de satisfaction. L'amélioration la plus importante s'est produite parmi les anciens combattants et les clients des Forces canadiennes, dont le taux de satisfaction est passé de 72 p. 100 en 2001 à 80 p. 100 en 2003.

---

**Le taux global de satisfaction des clients d'ACC : 85 p. 100 en 2001 et 87 p. 100 en 2003.**

---

Au cours des trois prochaines années, ACC prévoit maintenir le niveau de satisfaction par rapport aux éléments de service qui ont reçu des taux de 90 p. 100 ou plus et continuer d'améliorer les éléments de services qui ont reçu des taux inférieurs à la moyenne globale actuelle de 87 p. 100. De plus, suite aux résultats de ces enquêtes et d'un sondage téléphonique qui a été effectué en juin 2002, des nouvelles normes de service entreront en vigueur en 2004. Ces normes s'appliqueront à tous les mécanismes

citoyens. À Anciens Combattants, nous appuyons énergiquement cet engagement. Nous avons réalisé des progrès dans trois secteurs particuliers d'intérêt pour les Canadiens et les Canadiennes. Le premier secteur concerne la disponibilité des services et des renseignements électroniques d'Anciens Combattants Canada (ACC) pour ce qui a trait à ses pensions et à ses allocations, et des programmes de soins de santé grâce à la mise en oeuvre de l'évaluation de la santé en direct de Prestations et services de santé en direct. Le deuxième secteur se rapporte à la commémoration en direct de ceux et celles qui ont servi le Canada avec honneur. Le troisième secteur touche l'accessibilité des services et des renseignements électroniques visant les personnes âgées, leurs familles et leurs dispensateurs de soins par la création du site Web Info-aînés Canada et sa connexion au site Web provincial-municipal Info-aînés créé à l'intention des personnes âgées et de leurs familles, qui vivent dans la ville de Brockville (Ontario) et aux alentours.

D'ici 2006, les anciens combattants et d'autres clients seront en mesure de présenter, par Internet, une demande de pension d'invalidité à ACC ou de solliciter une réévaluation d'une pension d'invalidité déjà accordée par ACC. D'autres initiatives clés comprennent une demande de renseignements sur l'état de la pension d'invalidité du client et un processus interactif d'entrevues. Le développement des renseignements relatifs à l'inhumation des anciens combattants sur le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada s'achèvera en 2005. En faisant fond sur la réussite du site Web de Brockville, ACC poursuivra son travail avec ses partenaires de Partenariat canadien sur les services aux aînés visant à brancher les sites Web destinés aux aînés (aussi appelés portails) dans tout le pays, et à améliorer la prestation de services par une collaboration pluri-gouvernementale. Enfin, les travaux d'approche relatifs à la faisabilité de l'exécution d'opérations en direct par ce réseau de portails des aînés seront terminés d'ici mars 2005.

Le succès de nos initiatives du Gouvernement en direct n'aurait pas été possible sans les efforts communs des nombreux partenaires qui partagent la vision administrative. Sont englobés d'autres ministères et organismes fédéraux, des gouvernements provinciaux, des municipalités, des organismes bénévoles ainsi que le secteur privé.

**Fonction moderne de contrôle**

Axée sur une gestion saine des ressources et un processus décisionnel efficace, la fonction de contrôle moderne constitue un autre engagement pris par le gouvernement du Canada envers l'excellence des services dispensés à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. Anciens Combattants continue d'apporter sa contribution en se penchant sur les sept éléments clés suivants : leadership stratégique, obligation claire de rendre des comptes, gens motivés, valeurs et éthique, saine gestion du risque, information intégrée sur le rendement et gérance rigoureuse. Du fait que la fonction de contrôle moderne est une initiative d'une grande ampleur composée de nombreux projets rendus à divers degrés d'exécution, tous les projets (une fois



alors que nous améliorions les services que nous offrons à nos clients tout en donnant au grand public de l'information sur les démarches que nous prenons pour mieux le servir. Notre *Plan stratégique des ressources humaines, 2002-2007* guide notre organisme alors que nous continuons à faire du progrès relié à nos plans et à nos priorités. Ce plan stratégique aborde le recrutement et le maintien du personnel, les occasions de perfectionnement et d'apprentissage, le besoin d'augmenter la diversité en milieu de travail, l'aide aux employés en transition, le counseling des employés et les manières efficaces de gérer le stress et les charges de travail.

Nous devons constamment améliorer notre capacité en technologie d'information afin de faciliter l'amélioration des services. Pour nos anciens combattants et nos autres clients, les services en direct que nous offrons actuellement et que nous prévoyons offrir à l'avenir doivent être soutenus par de la technologie de l'information qui est sécuritaire et compétente. De plus, une technologie de l'information efficace permet à nos employés de maximiser leur productivité en servant nos clients.

Les communications sont essentielles à nos interactions avec les employés, les clients, les intervenants et le grand public. Les employés de notre Direction générale des communications assurent que les communications à travers le Ministère soient bien coordonnées, soient gérées de façon efficace et répondent aux divers besoins de nos clients et du grand public. Ces employés sont responsables de démontrer aux Canadiens et aux Canadiennes jusqu'à quel point Anciens Combattants Canada contribue au renforcement de l'infrastructure sociale. Finalement, par l'entremise de la communication de nos activités et événements du Souvenir, les Canadiens et les Canadiennes réalisent l'importante part jouée par Anciens Combattants Canada au niveau de la priorité du gouvernement du Canada visant à assurer que le Canada occupe dans le monde une place de pertinence, d'influence, de dignité et de fierté.

Les ministères du gouvernement du Canada doivent intégrer certains thèmes et initiatives de gestion au sein de leurs opérations quotidiennes. Quant au portefeuille des Anciens Combattants, voici les initiatives qui sont essentielles pour améliorer les programmes et les services que nous offrons aux Canadiens et aux Canadiennes.

### Gouvernement en direct

Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement du Canada a pris l'engagement d'être « connu dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent. » L'objet de l'initiative du Gouvernement en direct est double : que les programmes et les services courants du gouvernement fédéral soient accessibles en direct d'ici fin 2005, et que les organismes collaborent pour amener une plus grande intégration de leurs programmes et de leurs services afin de simplifier l'accès des

Les activités d'administration ministérielle mettent l'accent sur l'amélioration du service et l'efficacité organisationnelle grâce à la gestion stratégique de notre personnel, l'amélioration des communications, un plus grand recours aux technologies et une participation accrue à l'élaboration de la politique nationale dans des domaines qui sont directement liés au bien-être et la reconnaissance de nos anciens combattants et de nos autres clients.

Dépenses prévues (1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007) : 172,4 millions de dollars

### Priorités

- ✓ Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens
- ✓ Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct

### Introduction :

Il est important que le portefeuille des Anciens Combattants gère ses ressources limitées avec prudence afin d'aller de l'avant avec ses initiatives. La manière dont nous gérons nos opérations internes contribue à la réussite des services que nous fournissons à nos anciens combattants et à nos autres clients. Nos employés dévoués jouent un rôle de premier plan dans le progrès que nous réalisons. Nous devons nous assurer de soutenir nos employés dans le cadre de leur travail quotidien. Pour ce faire, nous leur fournissons l'équipement et la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail et l'information dont ils ont besoin au sujet de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, la croissance professionnelle et le règlement des conflits. Pour que le Portefeuille fonctionne efficacement, nous devons également gérer et surveiller notre orientation future. Nos divers plans stratégiques facilitent le travail de nos employés à cet égard et les initiatives gouvernementales du Gouvernement du Canada s'avèrent également utiles.

*Qu'allons-nous faire à l'intérieur de l'organisation pour mieux servir nos anciens combattants et nos autres clients :*

Le Portefeuille a mis en oeuvre de nombreux plans stratégiques, lesquels se trouvent sur nos deux sites Web. De plus, nous participons activement à diverses initiatives à l'échelle du gouvernement. Ces initiatives et plans stratégiques guident les employés



grande fierté de la contribution apportée par leur pays à la défense de la paix et de la liberté dans le monde. En créant un septième livre du Souvenir, nous voulons nous assurer de perpétuer le souvenir de tous ceux et celles qui ont perdu leur vie au cours du service militaire. En restaurant et en remettant en état nos monuments commémoratifs de guerre, nous voulons nous assurer de protéger la dignité et l'intégrité de ces monuments et de protéger la santé et la sécurité des gens qui les visitent et des employés qui y travaillent.

## Accès au site Web



### Le Canada se souvient :

- Les livres du souvenir
- Mémoriel virtuel de guerre du Canada
- Histoire
- Monuments
- Collections et registres

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/>

### Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille :

- Conservation des champs bataille de Vimy et Beaumont-Hamel
- Monuments commémoratifs de la Première Guerre mondiale en Europe
- Vimy version interactive
- Remise en état des lieux commémoratifs canadiens
- Restauration et remise en état du Monument commémoratif du Canada à Vimy
- Investigation des éléments sous terrains de Vimy et Beaumont-Hamel

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=Memorials/cbmr](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=Memorials/cbmr)

### Les jeunes et les éducateurs :

- Activités
- Multi médias
- Recherche
- Ressources - enseignants
- Articles pour les étudiants

[http://www.vac-acc.gc.ca/youth\\_f/](http://www.vac-acc.gc.ca/youth_f/)

d'« ambassadeurs du souvenir » après d'autres jeunes à qui ils raconteront leurs expériences et expliqueront l'importance de ne pas oublier. ACC améliorera l'accès aux renseignements historiques versés dans son site Web, en partie au moyen d'enregistrements numériques de récits d'anciens combattants.

D'ici le début de 2005, le septième livre du Souvenir, intitulé « Au service de la paix », sera exposé dans la Chapelle du Souvenir située dans la tour de la Paix au Parlement. Le livre pourra aussi être consulté à partir du site Web d'ACC. Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale travaillent présentement à la création du septième livre avec l'appui d'un grand nombre d'organisations d'anciens combattants. Ce livre renfermera le nom de ceux qui sont morts par suite du service militaire mais dont aucun autre des livres ne fait mention.

Les travaux de restauration de treize monuments commémoratifs de la Première Guerre mondiale du Canada se poursuivront en France et en Belgique. Échelonnées sur cinq ans au coût de 30 millions de dollars, les travaux comprennent la réparation, la restauration et la remise en état de monuments commémoratifs (qui datent en moyenne de 75 ans), dont le plus important est celui de Vimy; la conservation des champs de bataille et l'aménagement de la forêt à Vimy et à Beaumont-Hamel; et l'investigation des structures souterraines à ces deux endroits. Les travaux de remise en état du monument à Vimy commenceront lors de l'exercice 2004-2005 et se termineront en juillet 2006. Les travaux de remise en état et de restauration des plus petits monuments seront terminés à différentes dates et ceux de conservation des champs de bataille devraient être terminés au cours de l'exercice 2005-2006. Comme l'investigation des structures souterraines est terminée, l'analyse des résultats et la présentation de recommandations à la haute direction d'ACC auront lieu au cours de 2004-2005. En raison de l'ampleur du projet, ACC doit travailler avec divers partenaires d'un peu partout dans le monde dont Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth, le ministère des Forêts du Canada, les services des parcs des États-Unis, l'Office national des forêts de France et les ambassades du Canada en France, en Belgique et en Croatie. Le rôle d'ACC est de surveiller les travaux et de gérer l'ensemble du projet pour s'assurer que les travaux sont exécutés dans les limites du budget prévu et à la date prévue, soit juillet 2006.



*En quoi nos plans priorités profitent-ils aux Canadiens et aux Canadiennes :*

Nos programmes commémoratifs visent à faire participer les Canadiens et les Canadiennes, particulièrement les jeunes, aux activités commémoratives pour qu'ils perpétuent le souvenir des réalisations et des sacrifices consentis par nos anciens combattants et qu'ils comprennent bien l'importance des activités militaires du Canada sur leur vie actuelle. Le pays au complet y trouvera son compte et les gens tireront une

## Programme « Le Canada se souvient »

### Résultat stratégique

Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation.

Dépenses prévues (1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007) : 144,3 millions de dollars

### Priorité

✓ Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de commémoration au moyen de partenariats efficaces

### Introduction :

Les Canadiens et les Canadiennes tiennent à ne pas oublier les anciens combattants qui ont fièrement servi le Canada en temps de guerre, lors de conflits armés ou pour le maintien de la paix et ils croient à l'importance de leur rendre hommage pour que le souvenir de leurs actions reste, à tout jamais, dans la mémoire des gens. Les programmes commémoratifs d'ACC visent à offrir à la population du Canada, tout particulièrement aux jeunes, des occasions de connaître et de comprendre la contribution du Canada à la défense de la paix et de la liberté dans le monde et à en être fier.

### *Nos initiatives pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes :*

Au cours de la période de planification, Anciens Combattants Canada poursuivra son rôle de leader dans l'organisation de cérémonies et d'activités commémoratives autant au pays qu'à l'étranger en vue de rendre hommage aux anciens combattants et à ceux qui sont morts à la guerre. L'année 2004 est l'« année du souvenir » du 60<sup>e</sup> anniversaire du jour J, de la bataille de Normandie et de la campagne d'Italie et l'année 2005 sera une autre « année du souvenir », celle du 60<sup>e</sup> anniversaire de la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Au nombre des activités commémoratives organisées pour marquer ces grands moments de l'histoire, ACC dirigera une délégation outre-mer dans le but ultime de passer le « flambeau du souvenir » aux jeunes du Canada.

ACC continuera à contribuer à l'élaboration et à la diffusion de produits d'apprentissage innovateurs, surtout ceux destinés aux jeunes. Il continuera aussi à procurer aux jeunes des occasions d'apprentissage en les faisant participer à des cérémonies et à des activités commémoratives et en leur demandant d'agir à titre



certaines questions avant les audiences. Ce système pourrait également permettre qu'une décision soit rendue rapidement sans nécessiter une audience. En collaboration avec le ministère de la Défense nationale, le personnel du Bureau continuera d'augmenter la présence d'ACC dans les bases des Forces canadiennes situées à Ottawa, à Gagetown, à Valcartier et à Edmonton. En dernier lieu, le Bureau prendra appui sur sa relation avec la GRC afin d'augmenter le contact avec les membres de la GRC, les membres civils, les membres retraités et leurs familles et ce, grâce à une augmentation de la fréquence des présentations et de la distribution de la documentation imprimée sur les avantages et les services offerts par ACC.

Afin de suivre son progrès, le Bureau évaluera deux fois par an la rétroaction reçue de ses clients et modifiera ses communications et ses services en fonction des besoins identifiés par ses clients. La rétroaction des membres des Forces canadiennes et de la GRC sera également évaluée et des mesures seront prises pour améliorer nos interactions avec ces deux groupes de clients.

*De quelle façon nos anciens combattants et nos autres clients peuvent être avantagés par nos plans et nos priorités :*

Le fait de rationaliser et d'améliorer le processus de révision et d'appel au TACRA donnera lieu à des délais d'exécution plus rapides. De cette manière, les demandeurs recevront la bonne décision au moment opportun. Le fait de mettre en oeuvre un mécanisme pour recevoir la rétroaction des clients permettra au Bureau d'obtenir de l'information valable sur la satisfaction des clients et d'identifier des lacunes qui doivent être adressées afin de répondre aux besoins des clients. Il est essentiel d'augmenter la sensibilisation par rapport aux services offerts par ACC chez les membres des Forces canadiennes et de la GRC. Il est possible que ces clients ne soient pas au courant de toutes les options qui sont à leur disposition lorsqu'ils ne sont pas satisfaits d'une décision qu'ils ont reçue. Le Bureau tient à s'assurer que les clients ont une meilleure compréhension du processus des pensions et du processus de recours, réduisant ainsi la frustration éprouvée par les clients.



## Accès au site Web

- Bureau de services juridiques des pensions :
- Rôle du Bureau de services juridiques des pensions
- Processus de révision et d'appel
- Pour communiquer avec le Bureau

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/f/sub.cfm?source=departement/organization/bpa1>



## Programme de défense des droits relatifs aux pensions

### Résultat stratégique

Protéger les droits des clients d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité.

Dépenses prévues (1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007) : 25,2 millions de dollars

### Priorités

- ✓ Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes aux membres encore en service
- ✓ Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles

### Introduction :

Les employés des quatorze bureaux de district du Bureau de services juridiques des pensions situés à travers le Canada sont pleinement responsables de fournir des conseils aux clients qui ne sont pas certains de n'importe quel aspect des décisions qu'ils reçoivent d'Anciens Combattants Canada au sujet de leurs demandes de pension. Les avocats du Bureau et leurs adjoints juridiques travaillent ensemble afin d'aider les requérants à déterminer la meilleure manière de procéder dans leurs situations particulières. Cette aide est offerte gratuitement et le Bureau offre plusieurs options. Le Bureau peut demander à un arbitre des pensions de réviser le cas, il peut représenter le client devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA) ou il peut conseiller le client de ne pas procéder. Sur la totalité des requérants qui procèdent au TACRA, environ 95 p. 100 d'entre eux sont représentés par le Bureau. Les autres (5 p. 100) sont représentés par un officier d'entraide de la Légion royale canadienne ou d'une organisation d'anciens combattants, par un solliciteur privé ou par le client lui-même.

*Ce que nous allons faire pour mieux servir nos anciens combattants et nos autres clients :*

Plusieurs initiatives seront entreprises au cours des trois prochaines années afin d'améliorer les services fournis à nos anciens combattants et à nos autres clients. Au sein du Bureau, un mécanisme sera mis en oeuvre d'ici octobre 2004 en vue de recevoir de la réaction des clients. Ce mécanisme permettra de mesurer le taux de satisfaction des clients par rapport aux services offerts par le Bureau. Le Bureau collaborera également avec le TACRA pour développer le nouveau système de gestion de cas du TACRA d'ici juillet 2005. Ce système nous permettra d'améliorer la préparation des cas et de régler



## Accès au site Web

MDN-ACC Centre pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles :

- À notre sujet
- Décès et invalidité
- Fonctions
- Post déploiement

[http://www.dnd.ca/hr/thecentre/trgraph/home\\_f.asp](http://www.dnd.ca/hr/thecentre/trgraph/home_f.asp)

## Clients :

- Le deuil
- Activités des Forces canadiennes
- Guide par des Lignes directrices sur l'admissibilité au droit à pension
- Pays étrangers
- Guide d'accès aux avantages de santé d'ACC et au programme pour l'autonomie des anciens combattants
- Promotion de la santé
- Médailles et décorations
- Services aux anciens combattants

[http://www.vac-acc.gc.ca/clients\\_f/](http://www.vac-acc.gc.ca/clients_f/)

## Fournisseurs et professionnels :

- Soins aux dispensateurs de soin
- Approche pour un service axé sur le client
- Information aux dispensateurs de soin
- Hôpital Sainte-Anne

[http://www.vac-acc.gc.ca/providers\\_f/](http://www.vac-acc.gc.ca/providers_f/)

En partenariat avec la GRC, Anciens Combattants Canada a assumé en décembre 2002 les besoins et les attentes de la GRC différents de ceux de nos deux autres principaux groupes de clients. La culture dans laquelle ils vivent et travaillent est également bien différente. En raison de ces différences, nos employés doivent établir un meilleur rapport avec les membres de la GRC afin de pouvoir identifier et comprendre leurs besoins. Par conséquent, les deux ministères collaborent à la préparation d'une analyse des besoins afin de déterminer les autres secteurs où il pourrait y avoir des occasions de partenariat. Les résultats de cette analyse devraient être disponibles d'ici l'été 2004.

Anciens Combattants Canada (ACC) ne pourrait pas fournir des avantages et des services d'aussi grande qualité sans la collaboration de ses partenaires. En effet, grâce à cette collaboration, ACC peut travailler avec d'autres organismes en vue d'assurer une prestation plus efficace de ses services, sans oublier les connaissances importantes qu'il acquiert sur les pratiques exemplaires de ses partenaires. Un excellent exemple de partenariat qui fonctionne très bien est le Partenariat fédéral pour les soins de santé dirigé par Anciens Combattants Canada. Depuis la création de ce partenariat, les dix ministères et organismes qui en font partie ont chacun réalisé d'importantes économies dans la prestation et l'achat de services et de produits de soins de santé pour leurs clients respectifs. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter la section Initiatives horizontales du présent rapport.

*De quelle façon nos anciens combattants et nos autres clients peuvent être avantageés par nos plans et nos priorités :*

Tous nos clients profitent de l'amélioration des services et des programmes que nous leur offrons. Pour les anciens combattants de l'Hôpital Sainte-Anne, l'amélioration constante de nos programmes et la rénovation de nos installations donneront lieu à des soins de qualité supérieure. Pour ce qui est de nos clients des FC et de la GRC, les efforts que nous déployons pour mieux comprendre leurs besoins respectifs nous permettront de les aider davantage lorsqu'ils demandent du soutien et de l'aide à ACC. Pour tous les clients à travers le pays, l'intégration de nos services résultera en une meilleure coordination des services à l'intérieur d'ACC et avec d'autres services communautaires, une focalisation plus importante sur les clients à risque élevé, et des appels proactifs annuels aux clients.



pour les anciens combattants et leur famille. ACC travaille également avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en vue de répondre aux besoins des anciens membres de la GRC en matière d'aide à la transition.

En 2004-2005, Anciens Combattants Canada réalisera l'intégration de la prestation des services à travers le Ministère. On s'assurera ainsi que les clients et leurs familles recevront les programmes et les services dont ils ont besoin par le biais d'un cadre

uniformisé de prestation des services. L'intégration de la prestation des services comprendra la création d'équipes des services aux clients, de centres d'expertise et de centres de gestion. L'intégration de la prestation des services appuiera les principes de la prise de décision, favorisera l'uniformité de la prestation des services à travers le pays, établira des liens hiérarchiques et organisationnels clairs pour assurer que les rôles et les attentes quant au rendement sont bien précisés, établira des méthodes de travail afin d'assurer l'efficacité, établira des formules



d'attribution des ressources pour assurer la distribution équitable des ressources humaines et financières et créera un milieu de travail au sein duquel on peut gérer l'équilibre des priorités des groupes d'employés et des intervenants.

Les équipes interdisciplinaires des services aux clients, les centres d'expertise (Réseau national des centres d'appels, Centres d'autorisation des traitements, Centre des examens préalables proactifs, Centre des décisions et Centre des services en pays étrangers) et les centres de gestion fonctionneront pleinement d'ici mars 2005. De plus, on est toujours en train d'améliorer les partenariats d'ACC avec les secteurs privé, public et bénévole. Ces partenariats permettent à ACC d'améliorer sa capacité de répondre aux besoins des clients. Le progrès de toutes ces initiatives est mesuré en utilisant des critères de réussite et des indicateurs de rendement prédéterminés.

Des recherches détaillées sont au coeur d'une solide prise de décisions lors de la création de nouveaux programmes ou de nouvelles politiques et de la modification des programmes et des politiques actuels. Au cours des trois prochaines années, Anciens Combattants Canada continuera de développer sa capacité de recherches. De plus, des projets seront élaborés et mis en oeuvre en vue de moderniser les services destinés aux membres en voie de libération des Forces canadiennes et de répondre aux besoins en matière de recherches reliées aux anciens combattants traditionnels ayant servi en temps de guerre. Entre autres, ces projets seront axés sur la santé mentale des membres libérés des Forces canadiennes, sur une compréhension des problèmes de santé liés au service tel que la perte auditive causée par le bruit, et sur les défis reliés à la prestation des services aux anciens combattants plus âgés, y compris ceux qui résident dans les régions rurales. De plus, on mettra en oeuvre un nouveau modèle de transfert de connaissances. Ce modèle nous permettra de disséminer efficacement les résultats de notre travail et d'améliorer l'utilisation de l'information recueillie par le biais de nos recherches.



au nouveau pavillon), évaluer son programme de dysphagie pour étudier la qualité de vie au sein de l'établissement d'ici mars 2005, évaluer son programme de gestion de la douleur d'ici mars 2007 et poursuivre ses recherches cliniques dans les domaines de la gestion de la douleur, de la maladie d'Alzheimer et du syndrome de stress post-traumatique. Certaines de ces recherches bénéficieront d'une aide financière de partenaires communautaires, y compris les établissements d'enseignement postsecondaire et les établissements de soins de longue durée. Chacun de ces projets inclut des indicateurs de rendement préétablis, lesquels sont surveillés de façon continue.

Suite à la participation du Canada aux opérations et aux conflits internationaux, Anciens Combattants a de plus en plus de clients venant des Forces canadiennes alors que ces hommes et femmes retournent à la vie civile. La réputation du Canada par rapport au programme exhaustif d'avantages qu'il offre à ses anciens combattants traditionnels n'est plus à faire. Toutefois, les anciens combattants d'aujourd'hui ne ressemblent aucunement à ceux d'hier et les programmes et les services conçus pour les aider doivent eux aussi changer.

Les énormes progrès réalisés par le ministère de la Défense nationale (MDN) en vue d'améliorer la qualité de vie de son personnel des Forces canadiennes ne peuvent pas passer sous silence. Ce ministère continue à conjuguer ses efforts à ceux du ministère des Anciens Combattants afin de trouver de nouvelles façons de servir les anciens combattants des temps modernes. Cependant, il faut s'attendre à ce que les écarts déjà considérables au niveau des services d'aide à la transition continuent à s'élargir pour les anciens combattants des temps modernes, à moins d'entreprendre une réforme en profondeur de l'autorité d'ACC en matière de programmes et de services d'aide à la transition.

En septembre 2003, ACC a confié au groupe de travail de la modernisation des services et des programmes le mandat de faire de la recherche et d'apporter des modifications à la structure et au contenu actuels des programmes et des services du Ministère dans le but ultime de mieux répondre aux nouveaux besoins des anciens combattants des FC et à ceux de leur familles. Dans un premier temps, le groupe étudie la situation en faisant de la recherche, car on a constaté que, combinée à l'expérience d'autres pays, la recherche peut être très fructueuse dans certains domaines. C'est pourquoi, ACC propose de consulter les intervenants clés et d'étudier les cinq principaux éléments de programme suivants : un régime de compensations d'invalidité et des programmes de mieux-être pour les nouveaux clients au lieu du régime de pensions actuel; des services de réadaptation physique et psychologique, y compris de la formation professionnelle; un programme d'aide au revenu à l'intention des anciens combattants en réadaptation, ainsi qu'un programme d'aide à plus long terme à l'intention des anciens combattants incapables de travailler en raison d'affections ou de blessures attribuables au service militaire; des services d'aide à l'emploi; et des avantages médicaux complémentaires

des besoins différents de ceux de nos clients des FC et de nos anciens combattants plus âgés ayant servi en temps de guerre. Avec l'augmentation du nombre de clients des FC et de la GRC, nous devons modifier nos programmes et nos services afin de tenir compte de leurs besoins respectifs. La modernisation de nos programmes et de nos services est nécessaire pour permettre à ACC de répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée.

L'Hôpital Sainte-Anne, situé dans l'ouest de l'Île de Montréal, au Québec, offre des soins de longue durée et des soins de relève de haute qualité à plus de 500 anciens combattants et civils admissibles. L'Hôpital est responsable de satisfaire les besoins physiques, psychologiques et sociaux de ses patients. Afin de maintenir cette norme de service élevée, le personnel de l'Hôpital Sainte-Anne est constamment à la recherche de manières d'améliorer la prestation de ses services. Ces changements peuvent venir sous forme d'améliorations des installations, d'améliorations des services spécialisés fournis aux membres et aux anciens combattants des FC souffrant du syndrome de stress post-traumatique et d'autres problèmes psychologiques liés au stress opérationnel ou de la poursuite du travail dans les domaines de la démence, de la dysphagie, de la douleur et des recherches cliniques.



L'Hôpital a été construit en 1917. Il fait maintenant l'objet de rénovations majeures, y compris la construction d'un groupe électrogène et d'une sous-station électrique d'ici l'automne 2004, la construction d'un nouveau pavillon d'ici l'hiver 2005 et la rénovation d'une tour principale d'ici le printemps 2007. À cause de ces travaux, les anciens combattants profiteront d'un milieu plus moderne et sécuritaire et chaque ancien combattant aura une chambre privée. Le progrès relié à ce projet majeur est surveillé par une équipe de modernisation de projet.

Depuis que le Centre Sainte-Anne a ouvert ses portes en 2001, on y offre des services de santé mentale aux membres actifs et aux anciens combattants libérés. À l'avenir, on prévoit consolider les programmes cliniques, fournir du leadership dans le réseau national des cliniques et partager de l'expertise clinique avec des professionnels de la santé et des employés du Ministère. Les partenaires qui nous aident à fournir ces services de santé mentale comprennent le ministère de la Défense nationale, le gouvernement du Québec et des organismes communautaires de la santé mentale.

L'Hôpital Sainte-Anne jouit depuis longtemps d'une réputation de centre d'excellence. L'Hôpital maintient cette réputation en évaluant constamment ses programmes et en les modifiant pour répondre aux besoins de ses patients. En ce qui a trait à l'avenir, l'Hôpital Sainte-Anne prévoit mettre au point son programme de soins aux personnes atteintes de démence d'ici l'hiver 2005 (afin de se préparer au transfert de ce programme

## Programmes de prestations et de services

### Résultat stratégique

Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens et canadiennes de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie.

Dépenses prévues (1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007) : 8 264,0 millions de dollars

### Priorités

- ✓ Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes et aux membres actifs
- ✓ Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles
- ✓ Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques

### Introduction :

Anciens Combattants Canada (ACC) est responsable de fournir des pensions, des soins de santé et du soutien social et économique aux anciens combattants et aux autres clients admissibles à travers le Canada. Ce travail pose des défis pour le Ministère pour deux raisons, soit la diversité de nos groupes de clients, dont les données démographiques sont en train de changer, et les besoins de plus en plus complexes de chacun de ces groupes de clients. Par conséquent, ACC continue de faire preuve d'innovation en adaptant nos programmes et nos services dans le but de satisfaire tous les besoins de nos clients.

*Ce que nous allons faire pour mieux servir nos anciens combattants et nos autres*

### clients :

Au cours des trois prochaines années, nous travaillerons principalement dans le but d'améliorer notre prestation des services, de rendre nos partenariats plus stables et d'interagir avec nos anciens combattants et nos autres clients en vue de mieux comprendre leurs besoins diversifiés et changeants et de répondre à ces besoins. Nos clients des Forces canadiennes (FC) sont plus jeunes et leurs besoins sont bien différents de ceux de nos anciens combattants traditionnels ayant servi en temps de guerre. Nos clients de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) sont également plus jeunes et ils ont



Les renseignements fournis dans le reste de la présente section sont structurés de façon à mettre en lumière les priorités et les objectifs du plan stratégique d'Anciens Combattants pour les trois prochaines années. Le thème principal présenté sous chacun des objectifs indique les efforts particuliers qui seront nécessaires au cours des trois prochaines années pour améliorer et moderniser nos services aux Canadiens et aux Canadiennes (et plus particulièrement aux anciens combattants et aux autres clients), les sommes que nous prévoyons dépenser, de quelle façon nous surveillerons les progrès réalisés, les défis et les risques que nous serons peut-être appelés à affronter, et la façon dont les plans et les priorités établis se révéleront avantageux.

Résultat stratégique	Ressources associées (en millions de dollars)	Priorités	Type de priorité
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	31,4	Améliorer les communications avec les appelants, le personnel et les parties intéressées	Nouveau
		Améliorer la prestation des services	Nouveau
		Améliorer la structure et la capacité de la gestion	Nouveau
		Assurer une transition sans heurt	Nouveau



Les six priorités d'ACC ont été révisées et modifiées en février 2004. Trois de ces six priorités correspondent à chacun des quatre premiers objectifs stratégiques énumérés ci-dessous, et certaines s'appliquent à plus d'un objectif stratégique. Les quatre objectifs du TACRA ont été établis dans le *Plan stratégique 2003-2006* qu'il a récemment produit. Le tableau suivant illustre de quelle façon les priorités d'ACC et celles du TACRA correspondent à nos objectifs stratégiques et aux ressources correspondantes pour les trois prochaines années.

Ressources associées (en millions de dollars)	Priorités	Type de priorité
8 264,0	Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes et aux membres actifs	En cours
	Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles	En cours
	Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques	En cours
25,2	Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes et aux membres actifs	En cours
	Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles	En cours
144,3	Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de commémoration au moyen de partenariats efficaces	En cours
172,4 \$	Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens	En cours
	Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct	En cours

# Plans et priorités par résultat stratégique

## Sommaire

Les objectifs stratégiques énumérés ci-dessous correspondent aux avantages durables et à long terme qui sont offerts aux Canadiens et aux Canadiennes grâce à la vision commune et aux efforts combinés d'ACC et du TACRA. Ces objectifs mettent en lumière de quelle façon ACC et le TACRA doivent contribuer à changer les choses dans le cadre de leur mandat.

Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens et canadiennes de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie.

### ① Programmes de prestations et de services

Protéger les droits des clients d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux pensions

### ② Programme de défense des droits relatifs aux pensions

Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation.

### ③ Programme « Le Canada se souvient »

Les activités se concentrent surtout sur l'amélioration des services et de l'efficacité organisationnelle par l'entremise de la gestion stratégique de l'effectif, de l'amélioration des communications, de l'utilisation accrue de la technologie et de la contribution accrue à l'élaboration des politiques nationales dans les domaines qui sont directement liés au bien-être et à la reconnaissance des anciens combattants et des autres clients.

### ④ Administration ministérielle

**Programme du Tribunal des anciens combattants**  
(révision et appel)  
Équité dans les programmes d'allocation d'ancien combattant et de pension d'invalidité.

fonction de leur situation personnelle et il faut reconnaître nos limites sur le plan financier et au niveau des ressources humaines. Par conséquent, nous devons chercher des solutions novatrices pour améliorer la prestation du service. Nous ne pourrions nous acquitter de nos obligations et servir les anciens combattants et les autres clients comme il se doit, si nous ne pouvions compter sur l'appui et le soutien de nos nombreux partenaires et d'autres intervenants, notamment les principales organisations d'anciens combattants, des organisations du secteur privé, le secteur bénévole et les autres paliers du gouvernement. En période de restrictions financières, ces partenariats sont essentiels si nous voulons atteindre nos objectifs.



clients des Forces canadiennes et de la GRC augmente. De plus, ACC a été témoin d'une augmentation écrasante (au cours de la dernière décennie) du nombre d'anciens combattants qui présentent des demandes de pension d'invalidité et on s'attend à ce que cette augmentation continue. Pour ACC, il en résultera une demande de plus en plus grande en matière d'avantages et de services, malgré la modeste chute du nombre général d'anciens combattants au Canada. En conséquence, nous avons constaté un arrière dans le traitement des demandes et nos délais d'exécution deviennent plus longs.

Plusieurs initiatives ont été entreprises afin de répondre à cette augmentation de la charge de travail. Par exemple, de nouvelles technologies et des processus opérationnels créatifs ont été adoptés et, en outre, des ressources ont été empruntées des programmes actuels afin de satisfaire les nouveaux besoins urgents des clients. Malgré ces mesures, Anciens Combattants confronte de plus en plus de défis qui exigent le maintien d'un service en temps opportun, professionnel et de compassion à l'égard des anciens combattants et des autres clients étant donné que nos ressources n'ont pas grandi à la même vitesse que notre nouvelle charge de travail.

Le vieillissement des anciens combattants qui composaient la clientèle traditionnelle a également eu des répercussions sur les programmes de commémoration d'ACC. Les pèlerinages outre-mer deviennent moins viables à mesure que les voyages prolongés et les événements de longue durée deviennent trop onéreux pour les anciens combattants avançant en âge. Pour ce qui est des plus jeunes, ces derniers sont très peu au courant des sacrifices que les anciens combattants ont consentis durant la guerre ou y sont très peu sensibles. Par conséquent, il est essentiel d'inciter les jeunes à prendre part aux activités commémoratives. C'est là une mesure essentielle si nous voulons perpétuer le souvenir de l'héritage laissé par les anciens combattants. Enfin, la portée des programmes de commémoration a été élargie et permet de se souvenir des nouvelles générations d'anciens combattants qui ont servi outre-mer pour tenter de régler des conflits internationaux et de leur rendre hommage.

Selon le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA) qui offre un mécanisme de recours aux clients qui demandent une révision ou interjettent appel d'une décision concernant une pension d'invalidité ou des allocations d'ancien combattant, les problèmes de santé sont de plus en plus complexes, tout comme le sont les liens qui existent entre différentes maladies. Par ailleurs, les modifications apportées aux lois et aux règlements visant la pension d'invalidité et la modernisation des activités d'ACC ont eu des répercussions sur la façon dont le TACRA mène ses propres activités. Pour faire face à ces nouvelles réalités, le TACRA a procédé à l'amélioration de sa capacité de recherche et de ses délais de traitement, en faisant appel à des mécanismes de gestion des cas et en peaufinant son programme de formation à l'intention des membres du personnel afin d'assurer une administration responsable des programmes d'appel.

Dans le cadre des ses efforts pour améliorer la prestation des services, Anciens Combattants doit relever de nombreux défis, notamment en tenant compte des variations démographiques des groupes de clients. Les besoins des clients varient en



# Survivance de la planification

Les programmes d'Anciens Combattants Canada (ACC) sont largement financés par des subventions et des contributions et nous sommes tenus de respecter les conditions de chaque subvention ou de chaque contribution. Au nombre des principaux programmes et services offerts par ACC, mentionnons le programme de pensions d'invalidité et le processus de recours indépendant, le programme de soins de santé et le programme « Le Canada se souvient ». Ces programmes évoluent constamment de façon à pouvoir répondre aux besoins actuels et futurs de nos clients.

Au cours de la présente période de planification, Anciens Combattants continuera de mettre l'accent sur l'amélioration de la prestation des services à notre clientèle diversifiée. En raison des variations démographiques de nos groupes de clients et comme nos programmes ont été conçus pour offrir des services à des anciens combattants ayant servi en temps de guerre, nous procédons actuellement à la modernisation de nos programmes et de nos politiques afin de les adapter aux nouvelles réalités. Comme les anciens combattants sont de moins en moins aptes à parler de leurs expériences et du prix qu'ils ont dû payer pour préserver notre liberté, l'une de nos priorités consistera à fournir aux jeunes Canadiens et Canadiennes les outils dont ils ont besoin pour accepter « le flambeau du souvenir » qui leur est transmis par des anciens combattants qui avancent en âge.

Bien que le nombre d'anciens combattants âgés ayant servi en temps de guerre diminue, leurs besoins en soins s'intensifient à mesure qu'ils avancent en âge et que leur santé se détériore. ACC fournit actuellement de l'aide et des soins de longue durée à plus de 500 anciens combattants à l'Hôpital Sainte-Anne (dernier hôpital fédéral d'anciens combattants). ACC appuie également les anciens combattants qui souhaitent demeurer à leur domicile ou au sein de leur collectivité, de même que ceux qui ont besoin de recevoir des soins résidentiels de longue durée offerts dans des établissements partout au pays.

La participation du Canada à des opérations et à des conflits internationaux s'est soldée par une augmentation du nombre de demandes d'aide présentées à ACC par des membres des Forces canadiennes toujours actifs et par des anciens combattants. À mesure que ce nombre augmente, il devient d'autant plus nécessaire d'adapter nos programmes et nos politiques de façon à pouvoir répondre aux besoins uniques et à la situation de ces personnes. C'est également vrai dans le cas des clients de la GRC dont les besoins sont différents de ceux des clients des Forces canadiennes et des anciens combattants traditionnels ayant servi en temps de guerre.

En date du mois de mars 2004, nous fournissons des avantages et des services à environ 210 000 clients. D'ici mars 2007, nous nous attendons à ce que ce nombre diminue légèrement pour un total d'environ 206 000 clients. Bien que le nombre d'anciens combattants ayant servi en temps de guerre diminue de façon constante, le nombre de

L'Administration centrale d'Anciens Combattants Canada se trouve à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard et comprend un bureau à Ottawa, en Ontario. En outre, le personnel du Ministère sert la population canadienne dans 40 bureaux ou points de service, répartis dans diverses régions du pays. Anciens Combattants Canada comprend aussi l'Hôpital Sainte-Anne, à Sainte-Anne-de-Bellevue, au Québec. Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA), également situé à Charlottetown, sert la population canadienne dans 40 points de services au Canada.



## Accès au site Web

### Le Portefeuille :

- Anciens Combattants Canada
- Programmes offerts
- Structure organisationnelle
- Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA)

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/organization](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/organization)

### Le Ministère :

- La salle de presse
- Législation appliquée par Anciens Combattants
- Les responsables
- Mandat, mission, vision et valeurs
- Rapports ministériels

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement)

### Le Tribunal :

- Foire aux questions
- Ici le TACRA
- Plan stratégique 2003-2006

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

# Au sujet d'Anciens Combattants

À Anciens Combattants, nous cherchons à faire la différence dans la vie d'un groupe spécial de Canadiens et de Canadiennes, à savoir les anciens combattants, les membres encore en service des Forces canadiennes, les anciens membres et les membres actifs de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi que leurs conjoints survivants et leurs familles. Non seulement nous parvenons à répondre aux besoins de ce groupe de clients spécial mais nous réussissons également, grâce aux activités de commémoration qui se déroulent partout au Canada et outre-mer, à rejoindre le peuple canadien.

Anciens Combattants est un portefeuille composé de deux organismes séparés, soit Anciens Combattants Canada (le Ministère) et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (le Tribunal), qui fonctionnent de manière autonome. Anciens Combattants Canada verse des pensions d'invalidité ou de décès, assure un soutien économique sous la forme d'allocations et fournit des avantages et des services de soins de santé aux anciens combattants et à d'autres clients. Pour les personnes qui veulent en appeler d'une décision relative à la pension d'invalidité ou à une demande d'allocation des anciens combattants, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) offre un mécanisme de recours indépendant. Le Bureau de services juridiques des pensions est un organisme d'avocats au sein du Ministère qui fournit gratuitement des services de consultation et de représentation aux clients qui désirent poursuivre leur démarche. Aux hommes et aux femmes qui ont défendu notre pays avec bravoure en temps de guerre, de conflits et de paix, nous rendons hommage à leurs sacrifices et à leurs réalisations dans le cadre du programme de commémoration.

Voici les missions respectives du Ministère et du Tribunal :

## Anciens Combattants Canada

Fournir des services et des avantages axés sur le client qui soient exemplaires et adaptés aux besoins des anciens combattants, de nos autres clients et des familles de ceux-ci, de manière à reconnaître les services qu'ils ont rendus au Canada et à graver dans la mémoire de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices.

## Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Dans le cadre des programmes canadiens, assurer l'équité en ce qui concerne les pensions d'invalidité et les allocations aux anciens combattants en fournissant un soutien à la recherche et aux conseils arbitrales dans le cadre d'appels qui soient justes et expéditifs.



## Déclaration de la direction

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* d'Anciens Combattants, un Portefeuille qui comprend Anciens Combattants Canada (ACC) et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA).

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités du Portefeuille.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secréariat du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Jack Staggs  
sous-ministre  
Anciens Combattants Canada

le 5 février 2004

Victor Marchand  
président  
Tribunal des anciens combattants

(révision et appel)  
le 5 février 2004



Grâce à la mise en oeuvre de son plan stratégique, le TACRA connaîtra changements et ajustements durant la période de planification et nous nous y consacrerons avec entrain.

*Victor A. Marchand*

Victor A. Marchand  
Président, Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

## Message du président



Au cours de la dernière année, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA) a élaboré un plan stratégique triennal pour d'une part gérer le risque et d'autre part faciliter le soutien et améliorer son processus de révision et d'appel. Ce plan à long terme vise à garantir que les demandeurs sachent que le personnel et les membres du Tribunal traitent leurs demandes et appels avec équité, uniformité et rapidité.

Pour la période dont traite ce rapport sur les plans et les priorités, le TACRA a identifié un certain nombre de priorités qui y sont décrites. Entre autres, le TACRA va faire en sorte d'améliorer encore ses services en collaboration avec Anciens Combattants Canada et les organismes représentatifs, comme la Légion royale canadienne, et ce en vue de moderniser et actualiser la gestion des demandes de révision et d'appel. Qui plus est, une attention particulière sera apportée à la formation du personnel de soutien et des membres, et un grand soin sera consacré à l'amélioration des méthodes, moyens et outils de recherche. Une mise en place complète de l'information requise sera assurée afin de traiter toutes les demandes de manière adéquate et compétente. Également nous mettrons l'accent sur les communications en rendant l'information d'un accès plus facile et en stimulant la sensibilisation quant au rôle, aux responsabilités et aux pratiques du Tribunal dans le cadre du processus d'appel relié aux pensions et aux allocations.

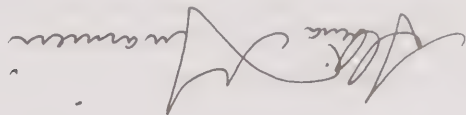
Le TACRA s'engage à soutenir la modernisation des pratiques de gestion prévues par l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et par le cadre de gestion responsable du gouvernement fédéral. Nous avons accompli un progrès appréciable quant à la modernisation de la fonction de contrôleur et nous continuerons de mettre en oeuvre notre plan d'action élaboré au cours du dernier exercice financier. À titre d'organisme indépendant nous avons à l'endroit des citoyennes et des citoyens la responsabilité de nos décisions et de l'usage de nos ressources. Nous prenons cet engagement très au sérieux et voulons sans relâche nous y consacrer de la manière la plus responsable qui se puisse.

civile. L'âge moyen de ces derniers étant de 39 ans au moment de leur libération, leurs circonstances de vie et leurs besoins sont fondamentalement différents de ceux de nos anciens combattants plus âgés. Au cours des trois dernières années, notre clientèle des Forces canadiennes a augmenté de 58 % et on s'attend à ce que cette tendance se poursuive dans un avenir prévisible. Il est donc nécessaire que nous fournissions une aide appropriée à nos anciens combattants des Forces canadiennes par l'entremise de programmes et de services modernes qui sont adaptés à leurs besoins.

Anciens Combattants demeure actif dans plusieurs initiatives à l'échelle du gouvernement. Nous continuerons également à mettre à profit le succès de l'Initiative d'amélioration des services, à pousser plus loin les capacités de l'initiative du Gouvernement en direct, à s'attacher davantage à la fonction de contrôleur moderne, ainsi qu'à intégrer certains principes et certaines pratiques de développement durable à nos opérations quotidiennes, à nos programmes et à nos services.

Nous continuons à rechercher des solutions créatives et novatrices pour réaliser nos plans et nos priorités. Nous croyons que nous améliorerons nos services à tous les anciens combattants du Canada grâce à une planification minutieuse et au contrôle constant que nous exerçons. Je vous invite donc à lire ce rapport et à découvrir comment les professionnels dévoués qui m'entourent réussissent à fournir un service exemplaire visant à améliorer la qualité de vie de notre clientèle très spéciale. De plus, les nombreux sites Web énumérés dans le rapport sauront vous renseigner davantage.

Je crois que nos anciens combattants et les autres clients que nous servons méritent ce qu'il y a de mieux et je sais qu'Anciens Combattants respectera ses nombreux engagements à l'endroit de ceux et de celles qui ont tant donné pour le Canada.



L'honorable Albina Guarnieri, C.P., députée  
Ministre des Anciens Combattants



# Messages et déclaration de la direction

## Message de la ministre



En tant que Canadiens et Canadiennes, nous éprouvons un profond respect pour les anciens combattants qui, par abnégation, ont contribué à la paix et à la liberté dans le monde. Qu'il s'agisse des anciens combattants ayant combattu sur un théâtre de guerre ou de ceux ayant servi dans le cadre de conflits armés ou en temps de paix, ces personnes courageuses ont donné une grosse partie de leur vie pour la défense du pays. Certains et certaines ont même fait le sacrifice ultime de leur vie.

Les anciens combattants ont défendu les valeurs fondamentales de la liberté et de la démocratie qui nous sont chères; les activités et les événements commémoratifs nous permettent ainsi de reconnaître la dette de gratitude que nous leur devons. Notre nation commémorera en Octobre 2004 le 60<sup>e</sup> anniversaire de la campagne d'Italie et le 60<sup>e</sup> anniversaire de la fin de la Seconde Guerre mondiale sera commémoré en 2005.

Outre le rôle de premier plan que nous assumons dans le cadre du programme de commémoration, Anciens Combattants est aussi chargé du programme des pensions d'invalidité, pourvu d'un mécanisme de recours indépendant, ainsi que du programme des soins de santé. Les avantages et les services de ces programmes sont offerts aux anciens combattants, aux membres des Forces canadiennes, aux membres de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi qu'à leurs conjoints survivants et à leurs familles. Le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005, révèle au peuple canadien la valeur des ces avantages et de ces services fournis aux anciens combattants et à d'autres clients, de même que l'importance de promouvoir la commémoration et le souvenir auprès de la population, particulièrement auprès des jeunes Canadiens et Canadiennes. Ce document sert aussi d'outil de reddition de compte pour le peuple canadien et les parlementaires car il présente les engagements auxquels nous sommes liés pour une période de trois ans. Nous visons à transformer la prestation de nos services, à enrichir les partenariats clés que nous avons établis et à montrer comment, à Anciens Combattants, nous nous adaptons pour répondre aux besoins changeants des divers groupes de clients que nous servons.

En misant sur la réussite du modèle de service axé sur le client, nous continuerons à offrir aux anciens combattants et aux autres clients un service rapide, équitable, courtis et respectueux. Nous verrons à ce que les besoins de santé et de soins à domicile de plus en plus complexes des anciens combattants avançant en âge soient satisfaits et nous les aiderons à vivre de manière autonome chez eux et dans leur collectivité. En même temps, nous tenterons de répondre davantage aux besoins qu'éprouvent les anciens combattants des Forces canadiennes lors de leur passage de la vie militaire à la vie



# Table des matières

1	Messages et déclaration de la direction
1	Message de la ministre
3	Message du président
5	Déclaration de la direction
6	Au sujet d'Anciens Combattants
8	Survol de la planification
11	Plans et priorités par résultat stratégique
11	Sommaire
14	Programmes de prestations et de services
20	Programme de défense des droits relatifs aux pensions
22	Programme « Le Canada se souvient »
25	Administration ministérielle
26	Gouvernement en direct
27	Fonction moderne de contrôleur
28	Initiative d'amélioration des services
29	Stratégie du développement durable
31	Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
34	Organisation
34	Résultats stratégiques et secteurs d'activité
35	Responsabilisation
37	Dépenses prévues du Portefeuille
39	Annexes
39	Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisation par programme et par secteur d'activité
40	Renseignements sur les dépenses de projets
40	Sommaire des paiements de transfert
41	Sources des recettes non disponibles
42	Coût net des programmes pour l'année budgétaire
43	Principales initiatives réglementaires
45	Initiatives horizontales
47	Pour nous joindre
47	Demandes de renseignements généraux
47	Publications du Portefeuille





# Anciens Combattants

Rapport sur les plans et les priorités pour 2004-2005

Approuvé :



L'honorable Albina Guarnieri, C.P., députée  
Ministre des Anciens Combattants

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1. **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
2. **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : B131-2/2005-III-49

ISBN 0-660-62568-7





## Anciens combattants Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1  
FN  
-E77

Government  
Publication



# Western Economic Diversification Canada

2004-2005  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

**Part I – The Government Expenditure Plan** provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

**Part II – The Main Estimates** directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

Available through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-82  
ISBN 0-660-62528-8



# *Western Economic Diversification Canada*

**2004-2005  
Estimates**

**Report on Plans and Priorities**

---

**Minister of Western Economic Diversification  
and  
Minister of State (Sport)**





## Table of Contents

SECTION I .....	1
MINISTER'S MESSAGE .....	1
MANAGEMENT REPRESENTATION .....	3
LIST OF ACRONYMS .....	4
SECTION II: RAISON D'ÊTRE .....	5
A STRONGER WEST, A STRONGER CANADA .....	5
ALIGNMENT WITH GOVERNMENT OF CANADA PRIORITIES .....	6
INSIGHTS ON THE WEST .....	6
THE ECONOMIC OUTLOOK FOR THE WESTERN PROVINCES .....	7
SECTION III: PLANNING OVERVIEW .....	10
INNOVATION .....	10
ENTREPRENEURSHIP .....	10
SUSTAINABLE COMMUNITIES .....	11
SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME .....	13
INNOVATION .....	14
ENTREPRENEURSHIP .....	18
SUSTAINABLE COMMUNITIES .....	22
GOVERNMENT WIDE INITIATIVES .....	26
GOVERNMENT ON-LINE (GOL) VISION AND STRATEGY .....	26
OFFICIAL LANGUAGES .....	26
SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY .....	27
MODERN COMPTROLLERSHIP .....	28
SECTION V: ORGANIZATION .....	29
SECTION VI: ANNEXES .....	30



## **SECTION I**

### **MINISTER'S MESSAGE**

Western Economic Diversification Canada (WD) is working to build a stronger West and a stronger Canada. We do this by working in partnerships that strengthen federal-provincial relations, ensuring a more equitable society that offers economic opportunity to all, and fostering innovation that creates long-term economic benefits and a more sustainable future. Prime Minister Martin has affirmed WD as a full department, headed by a Minister. The department will continue to work closely with Industry Canada and other regional development organizations (RDOs) to ensure a coherent and comprehensive approach to regional and community development.

These principles, consistent with the priorities of the Government of Canada as a whole, are reflected in all of WD's programs and initiatives. Together they contribute to building a 21<sup>st</sup> century economy in the West while also helping to strengthen the social foundations of both urban and rural communities.

Many of WD's activities are designed to support the development of innovation clusters, leveraging the knowledge of westerners to create new sources of economic growth. For example, WD is working to build on the West's expertise in energy production and to position the region's capacity to maximize new opportunities being created by growing global environmental awareness. By helping establish Western Canada's leadership in environmental technologies, we are contributing not only to the economic success of the region but also to quality of life and our shared environmental future.

Another significant WD focus is expanding opportunities for all western Canadians to participate in, and contribute to, the economic strength of the region. With 40 per cent more small businesses per capita in the West than elsewhere in Canada, supporting entrepreneurship is an important means of accomplishing this goal. Many of our programs are designed to address barriers to small business ownership for specific segments of the population, including Aboriginal people, women, persons with disabilities, and new Canadians.

Over the past year, the department has re-aligned activities to strengthen its Western Canada Business Service Network (WCBSN) as the prime source of services for small- and medium-sized enterprises (SMEs). By increasing WD's policy capacity, we have been able to focus on broader, more strategic assistance to key sectors of the economy, including promoting new investment into Western Canada, enhancing the presence of western businesses in key domestic and global markets, and supporting collaborative ventures in innovative technologies and research development.



Increasingly, WD is placing new emphasis on a more integrated approach to the complex challenges facing Western Canada today, particularly in major urban centres. This has led to Urban Development Agreements (UDAs) in key western cities designed to revitalize downtown cores, improve infrastructure and stimulate business enterprise. This includes measures to better meet the needs and concerns of growing inner city Aboriginal populations.

For example, through the Urban Aboriginal Strategy (UAS), WD is working with a wide range of private and public partners in Vancouver, as well as five other western cities, to develop innovative solutions to address Aboriginal priorities, including youth inclusion in the workforce, better health care and solutions for homelessness.

Such complex challenges extend beyond economic measures. For communities to be sustainable and capable of supporting a high quality of life, they must be healthy not only economically, but socially and environmentally as well. WD's role has evolved to ensure coordinated and collaborative responses to these realities. Working in partnership with all levels of government is now a fundamental premise of the way the department works.

WD will continue to identify new opportunities to build a sustainable future for the West – a future defined by a 21<sup>st</sup> century economy that extends its benefits to all. This requires balancing economic, social and environmental priorities so that investments and activities are mutually beneficial. There is a clear recognition that WD must be accountable for achieving measurable results in areas westerners identify as economic priorities, and for delivering value to all Canadians. We are committed to doing so with the highest standards of fiscal efficiency and integrity.



---

The Honourable Stephen Owen

## MANAGEMENT REPRESENTATION

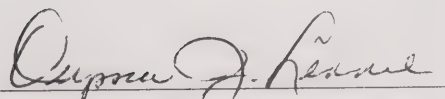
I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for Western Economic Diversification Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

It accurately portrays the organization's plans and priorities.

- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



**Oryssia J. Lennie**

Deputy Minister

Western Economic Diversification Canada

Date: April 22, 2004

## LIST OF ACRONYMS

ADM	Assistant Deputy Minister
BSE	Bovine Spongiform Encephalopathy
CBSC	Canada Business Service Centre
CFDC	Community Futures Development Corporation
DM	Deputy Minister
FDI	Foreign Direct Investment
FEDO	Francophone Economic Development Organization
G&C	Grants and Contributions
GDP	Gross Domestic Product
GOL	Government of Canada On-Line
OLA	<i>Official Languages Act</i>
OLMC	Official Languages Minority Community
R&D	Research and Development
RPP	Report on Plans and Priorities
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
SME	Small- and Medium-sized Enterprises
SD	Sustainable Development
UAS	Urban Aboriginal Strategy
UDA	Urban Development Agreement
WCBSN	Western Canada Business Service Network
WD	Western Economic Diversification Canada
WDP	Western Diversification Program
WEI	Women's Enterprise Initiative
WEPA	Western Economic Partnership Agreement

## SECTION II: RAISON D'ÊTRE

### A Stronger West, A Stronger Canada

*"The regional agencies are precisely what the federal government now needs going forward. If they did not exist, the federal government would need to create them."*

Donald Savoie, University of Moncton, July 2003

Western Economic Diversification Canada (WD) was established in 1987 to help lessen the West's economic dependence on natural resources. Under the Western Diversification Act, 1988, the department is mandated to "promote the development and diversification of the economy of Western Canada and to advance the interests of Western Canada in national economic policy, program and project development and implementation."

Between 1987 and 1995, WD actively supported western businesses by providing direct re-payable financial assistance to promote new products, markets and technology development. During this period, the department invested a total of \$645 million in 1,889 projects, which leveraged some \$2.16 billion in additional funding to support the creation and growth of some of Western Canada's most innovative and fastest growing companies.

In 1995, as a result of Program Review decisions and associated budget reductions, WD moved away from its direct assistance programs. The department redirected its core resources towards establishment of innovative partnership arrangements with the members of the Western Canada Business Services Network (WCBSN), and also with entities including other levels of government, universities, financial institutions, the private sector, and the not for profit sector. These arrangements helped to support the establishment and growth of small- and medium-sized enterprises (SMEs), the growth of knowledge-based industries, and the economic inclusion of traditionally economically disadvantaged groups such as women, youth, Aboriginal people, francophone entrepreneurs, and new Canadians.

The department actively engages westerners in consultations to identify needs and priorities, and to develop the kinds of partnerships required to respond to horizontal and complex issues that cannot be managed unilaterally. This collaborative approach, along with a targeted research agenda, is an integral part of WD's efforts to ensure that western Canadian views are effectively represented at the national level. WD also delivers a range of federal programming in the West on behalf of the Government of Canada, such as the Infrastructure Canada Program. This program is aimed at increasing the quality of life in rural and urban communities, by addressing both immediate infrastructure pressures and long-term requirements.



## **Alignment With Government of Canada Priorities**

WD's priority areas reflect the government's priorities, and are aligned with the Speech from the Throne and special initiatives such as the National Innovation Strategy.

Innovation and the growth of knowledge-based industries represent a major opportunity for diversifying the economies of Western Canada. In 2004-2005 WD will work to increase investment and support for the commercialization of new technologies and processes developed in Western Canada in areas such as the life sciences, environmental technologies, and other sectors where the West has demonstrated research and development (R&D) and commercial strengths.

Canada's decision to sign the Kyoto Accord and the federal government's Climate Change Agenda presents new challenges and opportunities for many western Canadian industries. WD will play a key role in Western Canada to ensure a collaborative and cooperative approach to the identification and implementation of economic opportunities afforded by the climate change agenda.

The rising Canadian dollar and strong global competition for markets, investment capital, and skilled labour presents significant challenges for Canadian SMEs to increase productivity and presence in key markets. WD will continue to support Western Canada's claim to its share of global opportunities and to target markets and investment development initiatives.

WD will support the government's focus on creating a better quality of life for Aboriginal Canadians by building partnerships that promote Aboriginal economic development and increase Aboriginal participation in the broader economy. WD will work with other governments, Aboriginal communities and the private sector to develop strategies to better link Aboriginal employability skills training with private sector demand.

And in support of the government's commitment to Sustainable Development and Building Sustainable Communities, WD will negotiate and implement multi-party arrangements that promote community development, adjustment, and sustainability. WD will also continue to participate in federal efforts to mitigate the impact of crises such as natural disasters, on Western Canada. WD has a unique ability to work with its network to provide a flexible response to community needs in times of crisis to provide local solutions to local problems.

## **Insights on the West**

To facilitate a better understanding of Western Canada, WD provides support for and disseminates research. In 2003, three important research initiatives supported by WD were completed: "Insights on Western Canada" prepared by the Conference Board of Canada, "State of the West" prepared by the Canada West Foundation, and "The Economic Transformation of Western Canada" by the Public Policy Forum. These initiatives are helping to create a much better understanding of the economy and society of Western Canada, and the challenges Western Canada faces in sustaining a high quality

of life for residents of the region. The reports in their entirety, and a video production of the "State of the West" report can be accessed on WD's website at <http://www.wd.gc.ca>.

Over the past twenty years, Western Canada's economy has grown at a rate very close to its potential, meaning that the economy is operating at optimal levels given the availability of capital and labour. This has enabled most residents of the region to experience a relatively high standard of living and a very high quality of life. Western Canada's strengths include a well-educated, flexible, dynamic workforce; an abundant supply of natural resources; and a population that eagerly embraces technological change. But in order for Western Canada to sustain a high quality of life for its residents over the long term, the region must come to grips with a number of important challenges. Key among these are dealing with environmental issues, addressing potential labour shortages in skilled trades and occupations, increasing Aboriginal and new immigrant participation in the economy, improving investment in research and development and technology commercialization, addressing current and future infrastructure shortfalls in urban and rural centres, and continuing to reduce dependency on natural resources.

The sectoral analysis presented in the Conference Board "*Insights on Western Canada*" report reinforces the need for Western Canada to further diversify its industrial base over the next twenty years. The long-term decline in world commodity prices, reduced supply of resources, and ongoing trade disputes signal a difficult future for many of Western Canada's traditional industries. It will therefore be important for the western provinces to build alternative industries with higher value-added employment opportunities.

The challenges posed by the difference in economic growth and opportunities between rural and urban areas, and the exodus of rural residents to urban centres, has created a policy dilemma in the West. Although the trend of moving from rural to urban areas seems to be slowing, rural areas will continue to experience a declining population if natural economic forces continue to be the predominant factor. With the exception of a few Aboriginal communities that are experiencing relatively high birthrates, virtually all population growth in the West is occurring in urban centres—primarily Vancouver, Calgary and Edmonton. The growth is fueled by new residents moving from other parts of Canada, and new immigrants settling from other parts of the world.

## **The Economic Outlook for the Western Provinces**

### **Manitoba**



Broad-based strength in housing, manufacturing and construction industries, solid growth in consumer demand, and strong growth in the U.S. economy will help the Manitoba economy grow by 3 per cent in 2004 and 3.2 per cent in 2005. Food processing, in particular, will be bolstered by the reopening of the Springhill slaughter plant in Neepawa and the new J.R. Simplot food processing plant in Portage La Prairie.

As a result, manufacturing is expected to grow by an average of 4 per cent this year and next. Housing demand is also expected to be strong, even though housing starts will likely taper off during the course of the year. As a result of this overall goods-producing



industrial strength, the service sector (including wholesale and retail trade, community, business, and personal service industries) is expected to grow strongly. Employment is forecast to grow healthily over the next two years, and therefore disposable income and retail sales are expected to grow accordingly.

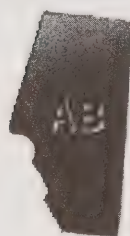
## Saskatchewan



Saskatchewan's agriculture sector is recovering from two straight years of drought, and will come back to help the province's real GDP grow by 3.1 per cent this year, and another 2.7 per cent in 2005. After an estimated bounce-back of 60 per cent in 2003, agricultural output is predicted to return to a level that is more consistent with historical average output – so long as the weather does as well. Precipitation

through the winter was higher than average in much of southern Saskatchewan, leading to a cautious optimism in the sector. A number of industries will benefit from a recovery in agriculture, including wholesaling and transportation, which will improve in tandem with higher crop shipments. In construction, residential development is expected to continue its downward trend, but continued exploration activity, especially in natural gas, will stimulate non-residential development. Heavy and light oil production will continue to drop as the Western Canada Sedimentary Basin matures. Modest gains in metal and non-metal mining production will result in moderate growth in the mining sector in 2004 as prices for uranium and potash start to improve. Sustained job gains in service industries and renewed hiring by manufacturers, in combination with overall economic growth, a decent labour market, wage gains and federal tax relief, will result in retail sales that should increase moderately in 2004 and even better in 2005.

## Alberta

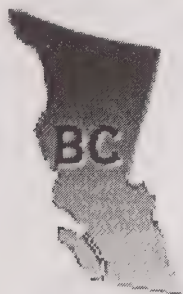


Growing by 3.5 per cent, the Alberta economy will post the strongest overall growth in real provincial GDP in 2004, and the growth pace of 3.7 per cent in 2005 will be second only to that of Ontario. Much of this growth will come from non-residential construction, in particular from oil sands projects (including upgraders), as well as a host of power projects in the province. Residential development will also fare well – although housing starts will continue to decline in 2004 and

2005, the number of units expected to be built will still be impressive. Alberta's 2004 outlook reflects a changing trend in mineral fuel production that started last year and is expected to continue indefinitely. Natural gas production dropped in 2003 as new reserves became more difficult to locate and exhibited productivity levels than in the past. However, bitumen and synthetic crude oil production from northern Alberta are showing strong growth, and this trend is expected to continue through 2004. Growth in this area has been so strong that it has helped to offset the effects of the border closure to livestock due to Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) on the province's GDP. In September 2003 and again in April 2004, the U.S. lifted import restrictions on Canadian beef

products from cattle under 30 months of age, but industry hopes for a widespread recovery are still tied to a U.S. decision on allowing the importation of live Canadian cattle. Manufacturing output will bounce back in 2005, following muted growth this year. Solid economic prospects will continue to lure people to Alberta, further stimulating the domestic economy and labour requirements. Employment growth will be very strong over 2004 and 2005, and will result in strong income growth. Consumer expenditures will rise solidly this year and next, easily surpassing the national rate of growth.

## British Columbia



In British Columbia, the sluggish performance of 1.2 per cent growth in 2003 is forecast to improve to 3.1 per cent in 2004 and 3.5 per cent in 2005. The year 2003 was especially difficult for the British Columbia economy as structural economic challenges were compounded by devastating forest fires, severe flooding, reduced tourism due to Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), a sluggish U.S. export market, continued impacts due to BSE, and the ongoing softwood lumber dispute with the U.S. The fact that the province recorded any growth in 2003 is testimony to the underlying strength of the service sector,

much of which is fuelled by imported wealth. The gain in momentum in the U.S. economy will lead the province to a better performance in 2004 despite a less favourable exchange rate than in past years. The manufacturing sector is showing improvement with increased shipments transportation equipment and computer electronics. Pulp and paper shipments are expected to improve this year in line with the U.S. economic revival. The energy sector should continue to show growth after record sales of drilling rights in late 2003, and other actions the provincial government continues to take that should make BC a competitive oil and gas jurisdiction. Continued strength in public and private sector investment spending next year should stimulate the construction industry over the medium term. In particular, solid consumer confidence, buoyed in part by the successful bid for the 2010 Winter Olympics, and low financing costs should keep residential spending strong in 2004. With moderately increased tourism, and sustained strength in the construction industry, the service sector will generate significant job growth this year. Job gains in public administration, construction, and wholesale and retail trade will be highest. As a whole, employment growth is expected to exceed that of most other provinces this year, driving the unemployment rate down.

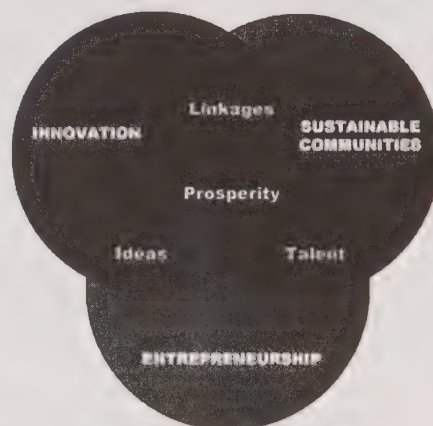


## SECTION III: PLANNING OVERVIEW

WD's mandate is delivered primarily through grants and contributions (G&C) under a variety of programs. Key among these is the Western Diversification Program (WDP) whose terms and conditions were approved in August 2003, enabling, among other changes, renewal of the Western Economic Partnership Agreements (WEPAs). WEPAs are multi-year, joint federal-provincial initiatives aimed at promoting coordinated economic development in each of the four western provinces. At the same time, the department's long term funding base was stabilized, enabling more effective multi-year planning. Members of the Western Canada Business Service Network (WCBSN) also receive G&C funding (see below for detailed description of WCBSN). WD's mandate allows it to take a flexible and innovative approach to working with a wide network of partners in order to make strategic investments in promoting economic development and diversification in the West.

### A Strategic Approach

WD has evolved with changing economic pressures and emerging government priorities. WD investments help the West to respond to opportunities and challenges by recognizing the socio-economic drivers that support small businesses and help communities to thrive; and by consolidating partnerships in both the public and private sector to share the costs of major new initiatives. WD's efforts are concentrated in three distinct but interrelated areas: Innovation, Entrepreneurship, and Sustainable Communities.



### Innovation

WD is working to close the gap between the discovery of new ideas and processes; market new products and services; and support the adoption of innovative technologies. Efforts will result in a strengthened western Canadian innovation system, ensuring that academic and private sector researchers have the required infrastructure, and are linked to each other and private investors to maximize the western economic potential.

### Entrepreneurship

Small businesses are the driving force behind nearly 80 per cent of new jobs in Canada and the West. To fuel this engine of economic growth, WD, through the WCBSN (see below for more detail), supports entrepreneurs in both urban and rural settings, resulting in a competitive and expanded business sector in Western Canada.

## **Sustainable Communities**

WD is working with partners and stakeholders to build sustainable and competitive communities in rural areas and in cities. The department cannot do this alone; nor does it pretend to have all the answers or resources to pursue activities independently. WD can however, leverage its relationships, sharing expertise and gathering intelligence to support communities to create their own future.

## **WESTERN CANADA BUSINESS SERVICE NETWORK – PARTNERING FOR RESULTS**

The Western Canada Business Service Network (WCBSN) was established to ensure that western Canadians have access to capital and services that support their economic success. This network is a partnership of organizations that help entrepreneurs across the West, in both urban and rural communities, find what they need to establish a business or make it grow. The members of the WCBSN provide business information, counselling and planning advice, and financial assistance to entrepreneurs. The network is comprised of over 100 points of service, including the partners detailed below:

### **Canada Business Service Centres**

Canada Business Service Centres (CBSCs) are jointly funded and managed by federal-provincial cooperative agreements, with the mandate of providing a single, seamless gateway to information for business. CBSC offices are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon and Winnipeg, with satellites in Victoria, Calgary and Regina. The services of the CBSCs are extended to rural and northern communities by a growing network of CBSC regional access and Aboriginal business service sites throughout the West. Each Centre offers toll-free telephone service and Internet access at: <http://www.cbsc.org>.

### **Community Futures Development Corporations**

Community Futures Development Corporations (CFDCs) are volunteer-led, non-profit organizations located across Canada that take a grassroots approach to economic development. The 90 CFDCs across the West deliver a variety of services that include strategic community planning, business services and access to capital. CFDCs also focus on community economic development initiatives. For more information on the CFDCs, see <http://www.communityfutures.ca/>

### **Women's Enterprise Initiative**

Women entrepreneurs are playing an increasingly important role in creating and operating small businesses across Canada. In many ways, women are leading the entrepreneurial wave – starting businesses at twice the rate of their male counterparts. However, many encounter barriers and a lack of support. WD helps to remove these barriers by supporting Women's Enterprise Initiative Centres in each of the western provinces. These centres provide business advice and information, networking, mentoring, and access to capital specially designed for women clients. More information on these organizations can be found at their web sites:

- British Columbia <http://www.wes.bc.ca/>
- Alberta <http://www.aweia.ab.ca/>
- Saskatchewan <http://www.womenentrepreneurs.sk.ca/>
- Manitoba <http://www.wecm.ca/>

### **Francophone Economic Development Organizations**

To support the economic viability of the Francophone community in Western Canada, in April 2001, WD welcomed four Francophone Economic Development Organizations (FEDOs) to the WCBSN. FEDOs enhance the vitality of francophone communities in Western Canada by assisting in their economic development.

Support from WD enables these four provincial organizations to provide enhanced services to Francophones – including training, business and community economic development, access to capital, information services, marketing advice, networking and mentoring. More information on FEDOs can be found on their websites:

- British Columbia: <http://www.sdecb.com>
- Alberta: <http://www.lacea.ab.ca>
- Saskatchewan: <http://sk.gazel.ca>
- Manitoba: <http://www.cdem.com>

### **Aboriginal Business Services Network**

The primary focus of WD's Aboriginal strategy is working with partners, including Aboriginal economic development organizations, to assist Aboriginal peoples in the West to participate in the development and diversification of the region's economy.

The department links Aboriginal businesses to the broader business community activities being pursued under the Sustainable Communities pillar, through the Aboriginal Business Services Network (See <http://www.cbcs.org/absn/> for additional detail.) WD is also a partner in the Aboriginal Business Development Initiative with Industry Canada and the other regional development organizations.



## SECTION IV: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

### SUMMARY

Strategic Outcomes	Planned Results	Planned Spending (thousands)
<b>Innovation</b> A strengthened western Canadian innovation system.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhanced technology commercialization and adoption.</li> <li>Improved knowledge infrastructure and capacity.</li> <li>More innovative communities.</li> <li>Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players.</li> </ul>	Core: \$71,614 Non-Core: \$2,133 <b>Total : \$73,747</b>
<b>Entrepreneurship</b> A competitive and expanded business sector in Western Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improved business management capabilities of small- and medium-sized enterprises (SMEs).</li> <li>Improved access to financing for SMEs.</li> <li>Increased investment in Western Canada.</li> <li>Increased participation in international markets.</li> </ul>	Core: \$53,719 Non-Core: \$0 <b>Total : \$53,719</b>
<b>Sustainable Communities</b> Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Greater collaboration and integration among governments and communities.</li> <li>Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities.</li> <li>Increased participation of Aboriginal people in the economy.</li> <li>Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development.</li> </ul>	Core: \$52,504 Non-Core: \$210,836 <b>Total: \$263,340</b>

'Core' funding refers to WD's on-going base of G&C resources, and encompasses programs delivered under the Western Diversification Program (WDP), including Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) and Western Canadian Business Service Network (WCBSN) programs. 'Non-core' refers to funding for delivery of federal government programs that are not of a continuing nature, such as the Infrastructure Canada Program.



## **INNOVATION**

**Strategic Outcome: A strengthened western Canadian innovation system.**

**Total Planned Spending - \$73,747,000**

### **Overview**

Innovation is one of the keys to Canada's economic prosperity. The process by which new economic and social benefits are extracted from knowledge to produce new products, processes and services occurs at a regional level through a complex set of relationships called an "innovation system" (for more in-depth discussion, see <http://www.utoronto.ca/isrn/>). One of WD's strategic priorities is to strengthen the innovation performance of western firms through investments in innovation-related projects. In 2002-2003, WD's new project approvals for innovation represented almost 64 per cent of total approvals, and WD will continue to focus the majority of its new investments in this area.

WD's innovation activities are tailored to complement and support the innovation priorities of federal, provincial and municipal governments. Priorities vary by province due to differing capacity and level of infrastructure development. In Alberta, technology commercialization dominates; in Saskatchewan the majority of investments are related to knowledge infrastructure; British Columbia's investments in Innovation are dominated by technology adoption; and in Manitoba, investments in applied research and development take priority.

### **Benefits**

A strong, effective innovation system will contribute to economic prosperity in Western Canada, providing high paying jobs and enhanced quality of life. The return on investments in R&D made through organizations such as the Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC), the Canada Foundation for Innovation (CFI), and the Canadian Institutes for Health Research (CIHR) can be maximized through more effective technology commercialization and technology transfer. WD targets many of its investments in innovation to emerging technology clusters in key sectors such as health technologies, clean energy, functional foods and nutraceuticals, composite materials, genomics, environmental technologies, medical devices, and wireless technologies among others.

## What's New

Several factors will influence WD's priorities in the next year:

- The federal innovation strategy, "*Achieving Excellence*" (released in February 2002) established ambitious targets for Canada (see <http://www.innovationstrategy.gc.ca>). Through the ensuing consultation process, attention is being placed on the role of industry in meeting the ambitious targets of increased R&D, and a greater focus on technology commercialization, which is also a top priority in the West.
- WD commissioned an independent review of its role in enhancing innovation in the West (see [http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default_e.asp)). The key findings of the resulting report "*Western Diversification: A Catalyst for Innovation in Western Canada*", will help to direct the department's decisions, and ensure WD is focusing efforts in key sectors and aligning priorities with other innovation system players.
- New economic opportunities in the field of health research are being realized. WD is working with Dr. Henry Friesen, and the Canada West Health Innovation Council to develop these opportunities. Examples of areas in which health research is being conducted in the West include:
  - medical devices,
  - functional foods, and
  - infectious diseases research.

More information is available on the Canada West Health Innovation Council's Web site at <http://www.cwhic.ca>.

- Under WD's leadership in the area of environmental technologies, a Western Environmental Technology Forum was held in December 2003. The resulting action plan (currently being developed by western stakeholders) will address both environmental sustainability and economic opportunities.
- WD is a founding supporter of the WestLink Innovation Network. The WestLink model—which creates broad linkages among innovation system participants, and supports skills development and innovative approaches to bundling technologies—is gaining prominence both nationally and internationally. The challenge will be to build on the WestLink approach to increase capacity in the West. (see <http://www.westlink.ca>)
- Measuring the relationship between innovation inputs (such as expenditures on R&D) and outputs (such as number of spin-off companies created and new technologies commercialized) is challenging. In 2003, WD and its partner organizations focused on understanding the relationships and process of innovation, and how to measure them. Efforts will now be directed to translating these lessons to policies, programs and future directions.

## **Government Themes And Management Initiatives**

WD's Innovation strategic outcome directly aligns with the federal government priorities of building a more innovative economy, increasing technology commercialization from university research, and supporting transformative technologies. These will contribute to training a highly skilled workforce, increasing access to early stage capital, and capitalizing on economic opportunities provided by investments in health research.

WD plans to continue to work with its many partners to strengthen its planning process and to develop and implement performance measures for innovation.

## **Challenges and Risks**

The report "*Western Diversification: A Catalyst for Innovation in Western Canada*" identified some of the challenges that WD will face over the next several years. These include:

- Innovation investments are long term and require sustained efforts to achieve results. The challenge will be to continue to make strategic investments in an environment of competing priorities (financial and others).
- While stakeholders appreciate WD's flexible approach, the challenge is to maintain this flexibility while becoming more strategic.

WD is recognized for its leading role in innovation in the West by many stakeholders, but its role is not as well understood by a broader public audience. The challenge is to effectively communicate WD's contribution to a larger audience.

## **WD's Partners In Innovation**

WD has a successful history of working with partners to meet its innovation objectives. In 2002-2003 WD's contributions to innovation projects averaged 35 per cent of the total value of the innovation projects. The remainder came from partners such as other federal departments, provincial and municipal governments, not-for-profit organizations such as universities, associations and industry. Leveraging private sector investment, particularly as it relates to technology commercialization, will continue to be a primary focus for the department. In the past year, WD formalized its relationship with the National Research Council (NRC) through a Memorandum of Understanding. This mechanism will contribute to WD's priorities of technology commercialization and adoption and community innovation, and help to build capacity through cross-regional linkages in key sectors.

Innovation is a priority for both WD and the provincial governments in the Western Economic Partnership Agreements (WEPAs), which were renewed in 2003. It is expected this mechanism will contribute to WD's planned results of aligning priorities among innovation system players.



## Planned Results

Planned Results	Plans and Priorities
Enhanced technology commercialization and adoption	WD will support initiatives that contribute to an organization's ability to develop, transfer, commercialize or adopt innovative technologies.
Improved knowledge infrastructure and capacity	WD will provide support to innovation infrastructure (physical), and to initiatives that build capacity and linkages among innovation players.
More innovative communities	WD will support the development and implementation of community innovation strategies, which may include skill-building initiatives, enhanced linkages between communities and research institutions, and technology transfer.
Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players	Under WD's leadership, a Senior Officials Forum on Innovation and a Deputy Ministers' Economic Development Forum is convened to address priorities.



## ENTREPRENEURSHIP

**Strategic Outcome: A competitive and expanded business sector in Western Canada.**

**Total Planned Spending \$53,719,000**

### Overview

The department has always recognized the critical importance that small- and medium-sized enterprises (SMEs) play in the western Canadian economy. The number of small businesses per capita is 40 per cent higher in Western Canada than the rest of the country. As the source of nearly 80 per cent of new jobs, entrepreneurs are a major source of economic growth in the business service, health and social service, food and beverage, transportation and high tech sectors in the West. In order to grow and be successful in today's global economy, SMEs require business and management information and access to capital. SMEs also require assistance adapting to new technology, exporting, selling to government and e-commerce. These areas are the focus of WD's programs and partnering strategies.

### Benefits

The expected benefits of WD's entrepreneurship activities are:

- improved access by western Canadian businesses to the capital, services, and information they require to start or expand their operations;
- access by individuals and groups outside of the economic mainstream (e.g. Aboriginals, youth, new Canadians, women entrepreneurs, remote communities) to capital and business services;
- increased trade and export opportunities for western businesses;
- increased investment in Western Canada; and,
- improved skills and capacity of western Canadians and western Canadian businesses to start, expand, manage and innovate in order to increase their competitiveness within the global economy.

### Priorities

WD will work with the WCBSN and other stakeholders to ensure that entrepreneurs have access to services in the areas of business planning, e-business, exporting, investment, procurement and financing. Through the WCBSN, WD will continue to provide citizen-centred service to meet the needs of western entrepreneurs including rural, women, youth, Francophone and Aboriginal entrepreneurs, as well as entrepreneurs with disabilities.

WD will continue to be engaged in entrepreneurship development through delivery of business programs, capacity building with partners, industry collaboration and support to industry sector groups. The type of challenges faced by industry sectors varies from forestry issues in British Columbia to agriculture value-added issues in Manitoba, but it is

envisioned that by collaborating with industry to address systemic issues, barriers to growth and success in the western economy can be reduced.

The federal government has placed a high priority on investment attraction and enhanced foreign direct investment (FDI). Foreign firms in Canada engage heavily in R&D and raise productivity and capital investment levels. WD has long been involved in promoting new investment in Western Canada, and the department plans to increase emphasis in this area, in response to the potential of FDI to stimulate economic growth, innovation, and sustainable development. WD will place a priority on working with the Department of International Trade, other federal departments and agencies, western provincial governments and communities, business and industry to promote western Canadian investment opportunities.

Increasing export activity is also critical to creating a competitive and expanded business sector in Western Canada. WD will increase its involvement in key trade policy developments that impact the West, and advocate for western priorities and positions. WD will also continue to work with federal, provincial and private sector partners to undertake enhanced trade promotion and trade development activities, including supporting enhanced management skills to increase the export readiness and export activity of SMEs.

WD also plays a significant role in supporting the formation of an economic infrastructure that supports trade and investment. By enhancing knowledge infrastructure, WD is providing the foundation for technology clusters. These clusters support world-class research, train highly qualified people and attract investment from other sources. WD will continue to identify opportunities to undertake activities and initiatives that enhance the investment attraction potential of the large-scale technology cluster projects supported by the department. Examples of major projects in this area include: Fuel Cells Canada, TRILabs, Canadian Light Source – Synchrotron, and the St. Boniface General Hospital Research Centre.

WD is also well positioned to provide timely responses to unforeseen events that impact the western Canadian economy. In 2003 the western Canadian tourism industry was adversely affected by a number of events such as forest fires, flooding, Bovine Spongiform Encephaly (BSE) and Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS). As part of a commitment to help the West become a destination of choice again, WD will contribute \$5 million towards a \$10 million federal-provincial emergency recovery marketing initiative to assist the western tourism industry. This initiative will complement other Government of Canada emergency responses, including the Canadian Tourism Commission's marketing activities.

### **Adjustments Derived From Previous Performance Assessments**

WD has completed evaluations of the CBSCs and CFDCs. The findings are very supportive of the programs (for more information, see [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)). Evaluations of FEDOs, WEIs and the WCBSN as a whole are underway and their recommendations will be considered as we



look to renew our contractual arrangements with these organizations and strive to improve reporting on results.

### **Challenges and Risks**

All of the funding agreements with WCBSN members expire in March 2005 and will need to be renegotiated for fiscal year 2005-2006. WD has engaged its partners in a dialogue to examine funding needs as well as address the challenges associated with contributing to WD's strategic outcomes, reporting on results, improving efficiency and examining opportunities to access other sources of funding. WD's challenge is to ensure that WCBSN partners have the capacity to deliver quality services to support WD's entrepreneurship strategy.

### **Key Partnerships and Relationships**

WD objectives relating to entrepreneurship will be accomplished largely through WCBSN partnerships. The CFDCs, WEIs and FEDOs are each governed by volunteer boards of directors drawn from the communities they serve. WD's network of service delivery partners ensures the involvement of key community stakeholders who can identify local community priorities and opportunities. Contacts in rural communities assist WD and its federal partners to work cooperatively with communities to promote improved planning and greater coordination of programs and services that respond to community economic and social development needs. WD will continue to provide assistance to these organizations to help them develop local solutions to community challenges.

WD also works with financial institutions to address access to capital issues facing entrepreneurs. The financial institutions provide loans using their own capital and lending expertise with support from WD in the form of loan loss reserves designed to offset a portion of net losses on defaulted loans. All of these funds are designed to assist financial institutions increase the level of risk taken to support entrepreneurs in the early stages of their businesses or moving into new product lines and markets.

WD's work in trade and investment will be carried out in partnership with other federal departments and the four western provinces. Within the federal government, WD's deputy minister is a member of two key committees that oversee federal activities in trade and investment: the *Deputy Ministerial Committee on International Business Development* and the *Investment Partnerships Canada Deputy Minister Advisory Board*. At the officials level, WD actively participates on the *Team Canada Inc. Advisory Board* as well as a number of committees that oversee the activities of the *Enhanced Representation Initiative* that will result in an enhanced Canadian presence in the United States. Nine new or enhanced Canadian offices will be opened in the United States, six of these in the western United States.

With respect to federal-provincial liaison, WD's Deputy Minister chairs the western federal-provincial *Deputy Ministers' Economic Development Forum*. This forum meets to discuss and coordinate joint action on a broad range of economic development issues, including trade and investment. A federal-provincial Assistant Deputy Minister

committee supports the DM Forum and works to coordinate federal-provincial development activities in Western Canada. At the officials level, WD participates in the Federal-Provincial ADMs Investment Committee, chaired by the Department of International Trade. The goal of this committee is to foster pan-Canadian agreement on collaborative processes in support of investment. WD also participates as a member of western federal-provincial officials' level committees on trade and investment. The purpose of these committees is western coordination, information exchange and joint planning. In addition, WD participates actively in the four western Regional Trade Networks (RTNs). RTNs are the primary coordination mechanism in the regions for a broad range of trade and investment activities.

### **Planned Results**

<b>Planned Results</b>	<b>Plans and Priorities</b>
Improved business management capabilities of SMEs	WD will support initiatives that increase capacity, productivity and viability of SMEs by increasing the skills, knowledge and competencies of entrepreneurs.
Improved access to financing for SMEs	WD will work with financial institutions, members of the WCBSN and other organizations to increase the amount of capital available for borrowing by SMEs in targeted areas where it has been determined that there is a financing gap.
Increased investment in Western Canada	WD will work to increase investment by supporting investment promotion and research in foreign direct investment, investment initiatives in priority areas, major international events, and by strengthening working relationships with provincial and federal stakeholders.
Increased participation in international markets	WD will work to increase export activity by supporting trade promotion and research, SME export readiness, trade missions and international events. WD will strengthen working relationships with provincial and federal stakeholders and utilize Western Canada's multicultural diversity.



## **SUSTAINABLE COMMUNITIES**

**Strategic Outcome: Increased economic activity that improves the competitiveness of Canada's cities and the quality of life in urban, rural, northern and Aboriginal communities across Western Canada.**

**Total Planned Spending - \$263,340,000**

### **Overview**

WD's sustainable communities activities reflect WD's endeavors to coordinate and facilitate federal activities to ensure that economic, social and environmental considerations are taken into account in initiatives designed to foster community growth and development. Specifically, these activities include:

- assisting communities to access the expertise and financing required to assess community strengths, weaknesses, opportunities, and potential for new economic activity;
- working with other federal, provincial and municipal government organizations to promote plans and strategies that promote long term community sustainability;
- working to improve the recognition of foreign-obtained credentials;
- assisting in the development of measures and benchmarks that assess community sustainability and progress towards sustainability; and,
- leading multi-government horizontal initiatives that build sustainable communities.

### **Benefits**

The federal government recognizes that sustainable communities are the foundation for economic prosperity. WD's activities will help support sustainable communities in the West that are healthy -- socially, economically and environmentally. As such, the Sustainable Communities strategic outcome encompasses economic, social and environmental outcomes and, importantly for the department, requires ensuring that the proper balance between the three outcomes is pursued.

Sustainable communities encompasses WD's work in urban centres through Urban Development Agreements (UDAs), WEPA's, Northern Development Agreements and Accords and other measures including the delivery of the Infrastructure Canada Program. As well, the department's coordination and support for Aboriginal economic development through a variety of programming mechanisms, and community development activities and initiatives carried out in rural and northern areas with CFDCs and other members of the WCBSN all contribute to the development of sustainable communities. All involve economic development and diversification initiatives and coordination activities that allow communities to sustain their economies and adjust to changing and often very challenging economic circumstances.

By focusing on enhancing the sustainability of communities, the department is able to target its activities on areas that have been identified as federal priorities and, at the same time, on issues that represent barriers to western economic development. As a result of these activities, there will be:

- increased economic opportunity and investment attraction within Western Canada's major urban centers;
- enhanced capacity of western Canadian communities to create and implement plans and strategies that promote sustainable growth and development;
- greater collaboration and integration of programs and services offered by government organizations in communities, particularly to Aboriginal communities;
- increased skills acquisition and job creation among Aboriginal communities in Western Canada; and,
- recognition of foreign-obtained credentials.

### **Priorities**

Following the resolution of the uncertainties surrounding WD's funding base in 2003-2004, WD embarked on the negotiation of agreements and arrangements with other governments and other federal departments to enhance economic activity and quality of life in urban, rural, northern and Aboriginal communities across Western Canada. In fall 2003, WD successfully concluded four cost-shared, \$50 million WEPAs with each of the western provinces. The agreements target both provincial and federal priorities, including environmental technologies, life sciences, tourism, trade, value-added investment, Aboriginal development; and community/regional development.

In 2004-2005, WD will be working through the federal provincial management committees for each of the agreements to establish operational plans and procedures to implement the agreements.

Similarly, the department's stabilized funding base allowed it to begin discussions with provincial and municipal governments on ways that urban development could be supported through formal tripartite urban development agreements. In the past, WD's UDAs have proved to be efficient arrangements for the coordination of efforts in the larger western cities. The agreements provide a mechanism for cooperation, emphasizing strategic partnerships with the private sector, community groups and associations and increasing the effectiveness of existing resources by leveraging individual government's investments.

In 2003-2004, negotiations for a new cost-shared, tripartite Winnipeg Development Agreement were completed, and future efforts will focus on implementing the agreement. In Vancouver, there was a cost-shared \$20 million infusion into the Vancouver Agreement. In the coming year, projects will be carried out following the joint identification of new priorities that can be addressed through the new funding. At the same time, new UDAs will be negotiated in five other cities in the West, including Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary and Victoria. Each agreement will address locally identified priorities.

The department will also discuss ways to address the challenges and opportunities in northern areas of the western provinces and, in particular, to ensure that there is increased Aboriginal participation in the economy.

WD is responsible for the delivery, on behalf of the federal government, of a number of National Programs in Western Canada that are congruent with the department's core programming. WD will deliver National Programs, such as the Infrastructure Canada Program and the Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative, in a manner that will support the objectives of the sustainable communities priority.

WD co-leads the Urban Aboriginal Strategy (UAS) initiative in the West and the department is also discussing ways to become partners in the UAS (in both planning, project development and support) with the provinces. The UAS is designed to improve policy development and program coordination at the federal level and with other levels of government. The intent of the UAS is to reduce the level of disparity that urban Aboriginal people currently face by better tailoring government programs to the local needs and priorities of Aboriginal people living in cities.

Federal Budget 2003 committed \$25 million in new funding to the UAS to develop pilot projects in eight priority cities (Vancouver, Edmonton, Calgary, Saskatoon, Regina, Winnipeg, Thunder Bay and Toronto). These projects are intended to test new ways to better respond to the needs of urban Aboriginal peoples. In each of the designated western cities, WD is working closely with provincial and municipal officials, Aboriginal representatives and other community members to develop innovative projects. In many cases, the UAS projects are part of WD's larger urban development processes, such as the Vancouver Agreement or the Winnipeg Development Agreement. At the same time, the Aboriginal Homelessness Initiative and the UAS are being integrated to work more effectively in the communities. Through these initiatives, federal and provincial officials are expected to co-develop innovative solutions to address local priorities that cannot be undertaken through existing programs.

The department will also continue to actively engage westerners in consultations to identify needs and priorities and to forge new and expanded partnerships with western stakeholders. The department has unique insights into the activities of provincial and municipal governments in the West. It also has a strong network including business associations, research organizations, voluntary organizations and other interests that provide insights into, and sensitivity to, the regional dynamic.

## **Challenges and Risks**

- The Sustainable Communities strategic outcome encompasses economic, social and environmental outcomes. WD's primary role will be to continue to support economic development activities. However ensuring the proper balance between the three outcomes will be a priority of the department.



- WD's ability to create partnerships will depend upon the willingness and financial capacity of potential government partners and others to contribute to the sustainable communities priority.
- Effective community-based action requires considerable flexibility to tailor approaches to local needs, opportunities and strengths. The challenge is to tailor approaches while maintaining a focus on federal priorities.

### **Key Partnerships and Relationships**

Partnering is the modus operandi of WD. Partnering with other levels of governments, other federal departments, community organizations such as CFDC's and FEDOs, non-profit groups and the private sector, reduces overlap and duplication, levers additional resources to address western issues and involves westerners in federal decision making.

### **Planned Results**

<b>Planned Results</b>	<b>Planned Activities</b>
Greater collaboration and integration among governments and communities	WD will work with other governments to implement the four recently signed WEPAs and the UDAs in Vancouver and Winnipeg. Additional tripartite UDAs will be negotiated in other western cities.
Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities	WD will work with communities to identify and attract new sources of business investment and new business opportunities. WD will also assist communities to adjust to severe impacts from changing economic circumstances.
Increased participation of Aboriginal people in the economy	WD will work with partners to implement the UAS by developing innovative solutions to address local priorities, and to invest in programs and services that promote Aboriginal economic development.
Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development	WD will assist communities to assess their strengths, weaknesses, opportunities and potential for new economic activity and enhanced investment.



## **GOVERNMENT WIDE INITIATIVES**

### **Government On-Line (GOL) Vision and Strategy**

WD's Government On-Line vision includes a multi-channel approach to delivering the department's mandate by providing products and services to western Canadians through all types of service channels: in person, correspondence, fax, telephone, and through the Internet. In addition to providing business advisory services to the public through third parties, WD is focusing on electronic vehicles to enhance provision of timely information and service directly to citizens and business.

WD has repositioned the previous year's online product services to include both a Grants and Contributions Funding Service, and Information Sharing and Exchange Service.

The department continues to make progress towards complying with 2005 Treasury Board GOL expectations. The WD Internet public Web site will be refocused to be more client-centric, driven by recommendations of both internal and external clients.

The Grant and Contributions Funding Service will provide enhanced functionality allowing some direct interaction online for program applications. The Information Sharing and Exchange Service will enhance the existing business support tools and provide additional product services as recommended by our clients.

The Information Sharing and Exchange Service sub-components include: Media Centre; E-Centre for Research Excellence; E-Tools; and Other WD and Partner Website Information.

The WD GOL annual report is available on the department's public website at <http://www.wd.gc.ca>.

### **Official Languages**

WD is committed to the objectives of Section 41 of the *Official Languages Act* (OLA) which calls for:

- a. enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and,
- b. fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society.

WD's Official Languages, Section 41 Implementation Team is the 2003 recipient of the Head of the Public Service Award for Official Languages. To keep the momentum going in the West, the WD team will work towards enhancing the sustainability of the western Francophone community by creating a new Action Plan for 2004-2008 that encourages new partnerships and opportunities to expand on current community and economic development initiatives. WD's OLA team will consult actively with community groups

and stakeholders to identify priorities to address over the next four years. The Action Plan 2004-2008 will work towards strategic long-term planning, renewing partnerships such as the membership of the Francophone Economic Development Organizations in WD's Service Delivery Network, and support economic development initiatives in priority sectors identified by the francophone communities.

WD has a significant role in the implementation of the Economic Development of the Official Languages Minority Community (OLMC) portion of the Action Plan for Official Languages. The department is signing a new Memorandum of Understanding with Industry Canada to implement a number of initiatives, specifically in internships for youth in knowledge based industries, administration and management, and pilot projects in the tele-education and tele-learning industries. New partnerships are also being considered to address priorities identified by western OLMC, such as Francophone immigration and integration into western communities. WD may be the catalyst to bring together stakeholders and departments in the West with a strong position to assist new immigrants to establish a home in Western Canada.

In addition, 2004-2005 will see the renewal of the MOU between WD and Canadian Heritage for the Interdepartmental Partnership with the Official Language Communities program. The program has successfully leveraged investments into the OLMC towards advancing the visibility and economic development of French-speaking communities over the last three years. In addition, WD will look forward to ongoing membership within "*Le Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne*", as it implements a new strategic plan with the OLMC across Canada. WD has enjoyed the opportunity to collaborate and consult with the community and federal members of le Comité national to advance efforts for Section 41 of the *Official Languages Act*.

WD will continue to support and encourage the sustainability of the OLMC, and the department will partner with other organizations to ensure the vitality of the western OLMC.

## **Sustainable Development Strategy**

As a department that supports economic development in Western Canada, WD believes that there is a responsibility to contribute to development in a way that is sustainable and recognizes the interaction of economic, social and environmental considerations. In 2003-2004, WD introduced sustainable communities as a new priority within the department's strategic directions, and the department continues to make it one of our goals in WD's Sustainable Development Strategy for 2003 as we work towards our broader vision of "A Stronger West, A Stronger Canada".

In 1997, federal departments tabled the first Sustainable Development Strategies (SDS) in Parliament and are required to table new strategies every three years. The department is moving into the first year of the SDS 2003 and will focus on three goals over the three

year duration of the strategy: strengthened innovation; enhanced competitiveness; and sustainable communities.

WD contributes to the Federal Sustainable Development Strategy by supporting economic diversification and an improved quality of life for western Canadians. The department will continue to participate in federal interdepartmental sustainable development committees. In addition, a Green Team has led the department's "greening" activities, encouraging more environmentally friendly procurement practices, participating on the interdepartmental greening operations committees, and ensuring sustainable and energy efficient practices within the department.

WD also acknowledges the importance of measuring impacts of its sustainable development activities, the importance of ensuring broad organizational commitment to the strategy and the need to track and report on the results of efforts. As part of WD's priorities for SDS 2003, the department will enhance these aspects of the sustainable development strategy.

### **Modern Comptrollership**

WD is committed to good management. The requirement to update and improve how the department is managed is evergreen. WD's action plan to implement Modern Comptrollership impacts virtually every management activity in the department. A Modern Comptrollership Capacity Assessment completed in 2002-2003 provided a tool to highlight areas where management processes in all areas of the department can be improved.

An executive level Modern Comptrollership steering committee continues to champion the initiative and ensure it maintains a high profile within the department. Excellent progress has been made in achieving the objectives of the Action Plan and the plan has been kept evergreen with new items added as opportunities for improvement are identified. The current Action Plan is consistent with the new Management Accountability Framework that sets out the Treasury Board of Canada Secretariat's expectations for modern public service management. The Action Plan was developed to provide WD managers with a clear set of management expectations and improvement initiatives.

WD's priorities for advancing Modern Comptrollership over the next three years are to focus on management improvement initiatives in the areas of Human Resource Modernization, development of an Integrated Risk Management Framework, development of an integrated planning, results and performance measurement framework and strengthening support for government-wide horizontal issues including support for western Ministers.



## SECTION V: ORGANIZATION

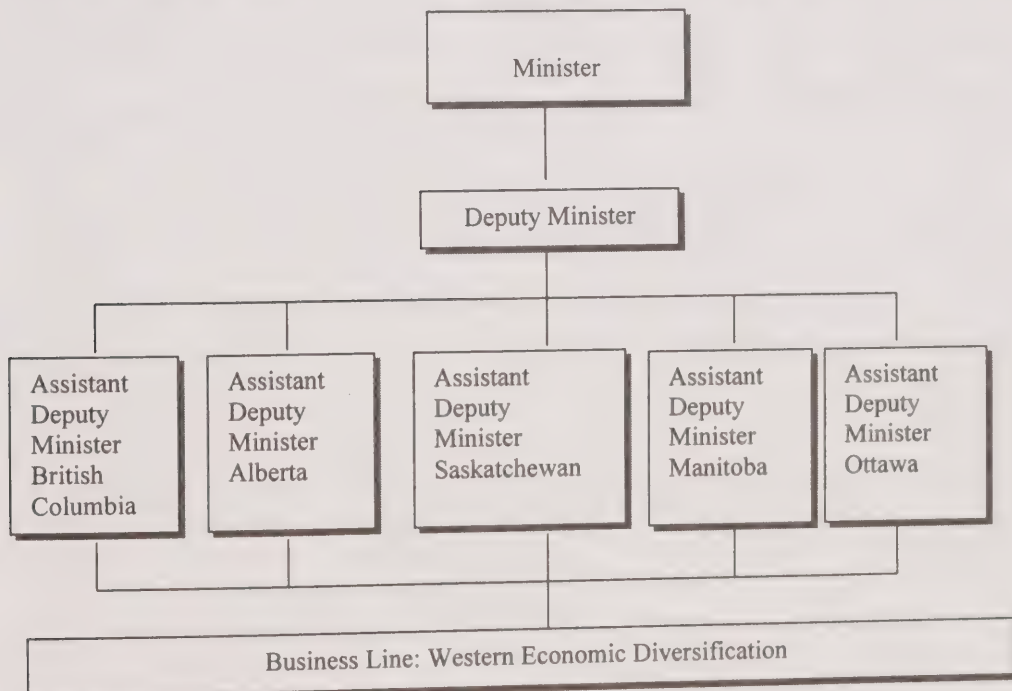
The department has one business line, Western Economic Diversification. The objective of the business line is:

*To more effectively guide, in close cooperation with western stakeholders, federal government policies, regulations and resources so that they become more constructive instruments of western economic growth and diversification.*

The Minister of Western Economic Diversification Canada leads the department. The department's Head Office is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. There are regional offices located in each of the other western provinces, in Winnipeg, Saskatoon and Vancouver, and a Liaison Office located in Ottawa. Regional satellite offices have also been opened in Calgary, Regina and Victoria. The department's Deputy Minister is located in Edmonton, and Assistant Deputy Ministers are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg and Ottawa.

Each of the western Assistant Deputy Ministers are responsible for the delivery of programs and services in their region which support the department's business line, as well as corporate responsibilities. The Ottawa based Assistant Deputy Minister plays the lead role in the department's advocacy activities.

### Western Economic Diversification Canada Organization Structure





## SECTION VI: ANNEXES

### Strategic Outcomes

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
<b>Entrepreneurship</b>				
Core	52,623	53,719	51,031	50,047
Statutory (SBLA, CSBFA)*	20,260	...	...	...
	72,883	53,719	51,031	50,047
<b>Innovation</b>				
Core	72,892	71,614	57,994	54,747
Non-Core	2,200	2,133	2,133	2,383
	75,092	73,747	60,127	57,130
<b>Sustainable Communities</b>				
Core	51,458	52,504	47,321	46,620
Non-Core	120,977	210,836	109,164	...
	172,525	263,340	156,485	46,620
<b>Total</b>	<b>320,500</b>	<b>390,806</b>	<b>267,643</b>	<b>153,797</b>

\*These items are included in the estimates of Industry Canada commencing in fiscal year 2004-2005.

## Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
Budgetary Main Estimates (gross)	320,443	390,806	267,643	153,797
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	...	...	...	...
Less: Respendable Revenues	...	...	...	...
<b>Total Main Estimates</b>	320,443	390,806	267,643	153,797
Adjustments *	57	...	...	...
Net Planned Spending **	320,500	390,806	267,643	153,797
Less: Non-respendable revenue	33,235	6,000	3,800	2,700
Plus: Cost of services received without charge	4,144	4,210	4,120	4,086
<b>Net cost of Program</b>	291,409	389,016	267,963	155,183

<b>Full Time Equivalents</b>	380	380	380	370
------------------------------	-----	-----	-----	-----

\*Adjustments reflect the additional funds received through 2003-04 Supplementary Estimates less the expected transfer of contractual commitments to future years for the Infrastructure Canada Program (See table below).

\*\*Reflects the forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

*Explanation of change:* The decrease in forecast spending for 2003-04 reflects the expected transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program to future years. The decline in 2006-07 reflects the sunset of the Infrastructure Canada Program. The decline in non-respendable revenues in future years reflects the reduction in the repayable portfolio of the department, a direct result of the movement away from repayable contributions to business in 1994-1995.

Adjustments	2003-04 (\$ thousands)
Additional funding to support Western Diversification Programming	47,700
Grant to the Friends of the Canadian Museum for Human Rights	27,000
Vancouver-Richmond-Airport Rapid Transit – Feasibility Study	3,748
Excess collections over target	3,288
Rick Hansen – Man in Motion Foundation	2,200
Operating Budget Carry-forward	2,010
Miscellaneous Adjustments	650
Official Languages Minority Communities	400
Transfers to/from other departments	(3,615)
Contribution to Government Reallocation	(3,000)
Reduction in spending – Red River Flood Protection Program	(1,224)
Reduction in spending – Infrastructure Canada Program	(81,560)
(S) Liability under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	2,400
(S) Liability under the <i>Small Business Loans Act</i>	60
<b>Total Adjustments</b>	<b>57</b>

(S) Statutory Item

**TABLE 1: Summary of Transfer Payments**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
<b>Grants</b>				
Grant to the Friends of the Canadian Museum for Human Rights	27,000	...	...	...
Grants for the Western Diversification Program	...	<b>5,000</b>	5,000	5,000
<b>Total Grants</b>	27,000	<b>5,000</b>	5,000	5,000
<b>Contributions</b>				
<b>Core</b>				
Western Diversification Program	72,318	<b>81,880</b>	74,022	73,027
Community Futures Program	20,363	<b>23,200</b>	23,200	23,200
Western Economic Partnership Agreements	8,768	...	...	...
Service Delivery Network Program	10,700	<b>6,000</b>	6,000	6,000
Innovation and Community Investment Program	14,381	<b>10,780</b>	...	...
Loan & Investment Fund Program	4,300	<b>4,100</b>	4,000	4,000
<b>Total Core</b>	130,830	<b>125,960</b>	107,222	106,227
<b>Non-Core</b>				
Rick Hansen Man in Motion Foundation	2,200	<b>2,133</b>	2,133	2,133
Red River Flood Protection Program	2,176	...	...	...
Richmond Airport Vancouver – Rapid Transit Line Study	3,748	...	...	...
Infrastructure Canada Program	85,900	<b>209,376</b>	108,410	
<b>Total Non-Core</b>	94,024	<b>211,509</b>	110,543	2,133
(S) Liabilities under the <i>Small Business Loans Act</i>	7,960	...	...	...
(S) Liabilities under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	12,300	...	...	...
<b>Total Contributions</b>	245,114	<b>337,469</b>	217,765	108,360
<b>Total Transfer Payments</b>	272,114	<b>342,469</b>	222,765	113,360

(S) Statutory Item

*Explanation of change:* The increase in planned spending for 2004-05 and future years reflects the transfer of contractual commitments from previous fiscal years primarily under the Infrastructure Canada Program. The decrease in subsequent years is primarily due to: Sunset of the Innovation and Community Investment Program and the declining level of the Infrastructure Canada Program.

**TABLE 2: Details on Transfer Payment Programs****Grants for the Western Diversification Program**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
		5,000	5,000	5,000

**Objective:**

To promote economic development and diversification in Western Canada and advance the interests of Western Canada in national policy, program and project development and implementation.

**Planned Results:**

- A strengthened western Canadian innovation system.
- An expanded business sector in Western Canada.
- Increased investment in strategic federal/regional economic development priorities.
- A better understanding of Western Canada's needs, opportunities and aspirations inside and outside of the region leading to improved programs and services for western Canadians.

An evaluation of this program was completed during fiscal year 2003-04.

[http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

**Western Diversification Program**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
	72,318	81,880	74,022	73,027

**Objective:**

To promote economic development and diversification in Western Canada and advance the interests of Western Canada in national policy, program and project development and implementation.

**Planned Results:**

- A strengthened western Canadian innovation system.
- An expanded business sector in Western Canada.
- Increased investment in strategic federal/regional economic development priorities.
- A better understanding of Western Canada's needs, opportunities and aspirations inside and outside of the region leading to improved programs and services for western Canadians.

**Milestones:**

- Recipients are requested to submit data, schedules, plans and reports in sufficient detail to confirm that planned results are being achieved; and,
- Results are monitored and reported regularly.

An evaluation of this program was completed during fiscal year 2003-04.

[http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)



## **Community Futures Program**

	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
(\$ thousands)	20,363	23,200	23,200	23,200

### **Objective:**

Funding for the network of Community Futures Development Corporations (CFDCs) in the West. CFDCs are volunteer-led non-profit organizations that lead strategic economic planning, and provide advice and commercial loans to local entrepreneurs, which foster economic development and diversity of their communities.

### **Planned Results:**

- Strategic Community Planning: Working with communities to assess local problems, establish objectives, plan and implement strategies to develop human, institutional and physical infrastructures; entrepreneurship; employment; and the economy.
- Business Services : Delivering a range of business, counseling and information services to small-and medium-sized enterprises.
- Access to capital: Provide capital to assist businesses or to help entrepreneurs to create new businesses.

### **Milestones:**

- Community Futures Development Corporations (CFDCs) complete annual business plans including establishment of performance targets. They submit, periodic activity reports, and annual audits of their operations are conducted.
- Evaluations are completed periodically.

For information on the last evaluation, see [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

## **Western Economic Partnership Agreements\***

	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
(\$ thousands)	8,768			...

### **Objective:**

The agreements enable strong federal-provincial cooperation through coordinating priorities and funding for economic and regional development.

### **Planned Results:**

- Expand the international competitiveness of the economy of provinces through investments in the economic growth of key sectors.
- Encourage the creation, expansion, modernization and value-added activities of small- and medium-sized enterprises.
- Provide increased opportunities for private sector investment and entrepreneurship.
- Ensure the programming of this agreement complements other federal and provincial programming.

### **Milestones:**

- The agreement required the approval of projects by March 31, 2002, project completion by September 30, 2003, and claim receipt by March 31, 2004.
- Assessed by a final evaluation of the program.

\*Evaluation was completed in May 2002 ([http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)). The new Western Economic Partnership Agreements, signed during 2003, are funded under the Western Diversification Program (WDP).

### **Service Delivery Network Program**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
	10,700	6,000	6,000	6,000

#### **Objective:**

The Service Delivery Network Program increases access to services in Western Canada through service delivery agreements with community-based organizations.

#### **Planned Results:**

- Business Services: Delivering a range of business, counseling and information services to small and medium-sized enterprises.
- Access to capital: Provide capital to assist businesses or to help entrepreneurs to create new businesses.

#### **Milestones:**

- The Service Delivery Organizations complete annual business plans, which include the establishment of performance targets. They submit periodic activity reports and annual audits of their operations are conducted.

An evaluation of this program is underway.

### **Innovation and Community Investment Program**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
	14,381	10,780	0	0

#### **Objective:**

To improve innovation infrastructure and linkages in sectors of strategic importance to the West; enhance technology commercialization; enhance the capacity of firms to develop and adopt new technologies; and, assist communities to adapt to the new knowledge-based economy.

#### **Planned Results:**

- Increasing the number of knowledge-based jobs.
- Supporting the growth of knowledge-based businesses.
- Accelerating the commercialization and adoption of innovative processes and products by businesses.
- Increasing the diversification of community economies.

#### **Milestones:**

- Recipients are requested to submit data, schedules, plans and reports in sufficient detail to confirm that planned results are being achieved.
- Results are monitored and reported regularly.
- Assessed by final evaluation of the program.

An evaluation of this program is underway.

### **Infrastructure Canada Program**

	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
(\$ thousands)	85,900	209,376	108,410	0

#### **Objective:**

To improve urban and rural infrastructure in Canada. It also includes improving Canadians' quality of life through investments that enhance the quality of the environment, support long-term economic growth, improve community infrastructure, and build 21<sup>st</sup> century infrastructure through the use of technologies, new approaches and best practices.

#### **Planned Results:**

- To improve urban and rural municipal infrastructure in Canada.

#### **Milestones:**

- Results are monitored and reported regularly.
- Evaluations are completed periodically.

### **Small Business Loans Act and Canada Small Business Financing Act**

	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06	Planned Spending 2006-07
(\$ thousands)				
<i>SBLA</i>	7,960	0	0	0
<i>CSBFA</i>	12,300	0	0	0

#### **Objective:**

- To encourage private sector lenders to increase the availability of loans for the purpose of the establishment, expansion, modernization and improvement of small business enterprises.

#### **Planned Results:**

- Refer to the Report on Plans and Priorities of Industry Canada.

#### **Milestones:**

- Refer to the Report on Plans and Priorities of Industry Canada

These programs are included in the Estimates for Industry Canada effective with the 2004-05 fiscal year.

**TABLE 3: Source of Non-respondable Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06	Planned Revenue 2006-07
Repayment of repayable contributions	15,700	5,000	3,000	2,000
Adjustment to previous years payables at year-end	1,200	500	500	500
Service fees under the <i>Small Business Loans Act</i>	2,950	...	...	...
Service fees under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	12,885	...	...	...
Other Revenue	500	500	300	200
<b>Total Non-respondable Revenue</b>	<b>33,235</b>	<b>6,000</b>	<b>3,800</b>	<b>2,700</b>

*Explanation of change:* The decline in planned revenue for 2004-05 and on-going years reflects the reduction in the repayable portfolio of the Department as a result of the 1994-95 decision to move away from the provision of repayable contributions to business. Other Revenue for 2004-05 and future years includes interest and other revenue associated with the collection of repayable contributions as well as other miscellaneous revenue.

**TABLE 4: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending	390,806
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	2,141
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	1,891
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	31
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	147
Total Services Received without Charge	4,210
Less: Non-respondable Revenues	6,000
2004-05 Net Program Cost	389,016

**TABLE 5: Horizontal Initiatives -  
Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF)**

The Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) is a cost-shared contribution program for strategic infrastructure projects that are vital to sustaining economic growth and supporting an enhanced quality of life for Canadians. The CSIF is delivered in



partnership between the federal regional economic agencies and Infrastructure Canada. WD is responsible for the delivery of this program in western Canada, including the: Vancouver Convention and Exhibition Centre (VCEC), the Manitoba Red River Floodway, and the Wascana Lake Enhancement Project. For more information on this horizontal initiative, please see: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp).



**TABLEAU 5 : Initiatives horizontales -  
Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS)**

Le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) est un programme de contribution à frais partagés qui est essentiel au maintien de la croissance économique et au soutien d'une meilleure qualité de vie pour les Canadiens. Le FCIS est administré en vertu d'un partenariat entre les organismes fédéraux de développement économique régional et Infrastructure Canada. DFO est chargé de l'exécution du programme dans l'Ouest canadien, ce qui inclut : le canal de dérivation de la rivière Rouge au Manitoba, et le projet d'amélioration du Lac Wascana. Pour plus de renseignements au sujet de cette initiative horizontale, veuillez consulter : [http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/epipi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil\\_f.asp](http://www.lbs-sct.gc.ca/rma/epipi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp).

**TABLEAU 3 : Source des recettes non disponibles**

Prévision des recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
15 700	5 000	3 000	2 000
Redressement en fin d'exercice des comptes créditeurs des exercices précédents	500	500	500
Frais d'administration au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	2 950	...	...
Frais d'administration au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada	12 885	...	...
Autres recettes	500	300	200
<b>Total des recettes non disponibles</b>	<b>6 000</b>	<b>3 800</b>	<b>2 700</b>

*Explication des changements* : Les recettes prévues pour 2004-2005 et les années suivantes reflètent la diminution des montants remboursés au Ministère. Cette réduction découle de la décision prise en 1994-1995 de supprimer graduellement l'offre de prêts remboursables aux entreprises. Les autres recettes pour 2004-2005 et les années suivantes comprennent les intérêts et autres recettes liées au recouvrement des contributions remboursables.

**TABLERAU 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire**

(en milliers de dollars)	
<b>Total</b>	<b>390 806</b>
Dépenses nettes prévues	390 806
Plus : Services reçus sans frais	2 141
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 891
(contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor	31
Indemnités d'accident du travail assurées par Développement des ressources humaines Canada	147
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	4 210
Total des services reçus sans frais	6 000
Moins : Recettes non disponibles	389 016
<b>Coût net du programme en 2004-2005</b>	<b>389 016</b>



**La Loi sur les prêts aux petites entreprises du Canada et la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada**

(en milliers de dollar)			
Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses
des dépenses	2003-2004	2004-2005	2005-2006
prévues	prévues	prévues	prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Loi sur les prêts aux petites entreprises	7 960	0	0
Loi sur le financement des petites entreprises	12 300	0	0

**Objectif**

Encourager les prêteurs du secteur privé à accorder plus de prêts pour la création, l'agrandissement, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises.

**Résultats prévus**

- Voir le Rapport sur les plans et les priorités d'Industrie Canada

**Jalons**

- Voir le Rapport sur les plans et les priorités d'Industrie Canada

Ces programmes sont inclus dans le budget des dépenses d'Industrie Canada à partir de l'exercice 2004-2005.

## Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
14 381	10 780	0	0	0

### Objectif

Améliorer l'infrastructure d'innovation et les liens dans les secteurs stratégiques de l'Ouest; augmenter la commercialisation des technologies; améliorer la capacité des entreprises à développer et à adopter de nouvelles technologies; aider les collectivités à s'adapter dans la nouvelle économie du savoir.

### Résultats prévus

- Augmenter le nombre d'emplois reliés au savoir.
- Appuyer la croissance des entreprises reliées au savoir.
- Accélérer la commercialisation de processus et de produits innovateurs ainsi que leur adoption par les entreprises;
- Augmenter la diversification des économies communautaires.

### Jalons

- (On demande aux récipiendaires de présenter des données, des échéanciers, des plans et des rapports suffisamment détaillés pour confirmer l'atteinte des résultats prévus.
- On surveille les résultats et on établit des rapports à ce sujet sur une base régulière.
- Cernés par une évaluation finale du programme.

Une évaluation de ce programme est en cours.

## Programme Infrastructures Canada

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
85 900	209 376	108 410	0	0

### Objectif

Améliorer l'infrastructure des municipalités urbaines et rurales du Canada. Ceci inclut également l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes grâce à des investissements qui rehaussent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures des collectivités et permettent de mettre en place une infrastructure digne du XXI<sup>e</sup> siècle grâce à l'utilisation des meilleures technologies, de nouvelles approches et de pratiques exemplaires.

### Résultats prévus

- Amélioration des infrastructures municipales urbaines et rurales au Canada.

### Jalons

- On surveille les résultats et on élabore des rapports à ce sujet sur une base régulière.
- On effectue des évaluations sur une base régulière.

## Résultats prévus

- Améliorer la compétitivité de l'économie des provinces sur les marchés internationaux en investissant dans la croissance économique des secteurs clés.
- Encourager la création, l'expansion et la modernisation des PME, ainsi que l'adoption d'activités à valeur ajoutée.
- Augmenter les possibilités d'investissement et d'entrepreneuriat dans le secteur privé.
- Veiller à ce que les activités de ces Ententes soient un complément aux autres activités des administrations fédérale et provinciales.

## Jalons

- L'entente stipule que les projets doivent être approuvés au plus tard le 31 mars 2002 et terminés au plus tard le 30 septembre 2003. Les demandes de remboursement doivent être achevinées au plus tard le 31 mars 2004.
- Cernés par une évaluation du programme.

\* Une évaluation a été effectuée en mai 2002 ([http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp)). Les nouvelles Ententes de partenariat de développement économique de l'Ouest, signées pendant 2003, sont financées en vertu du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO).

## Programme du réseau de prestation de services

Prévision	Dépenses 2004-2005 prévues	Dépenses 2005-2006 prévues	Dépenses 2006-2007 prévues
(en milliers de dollars)	2003-2004 des dépenses	2004-2005 prévues	2005-2006 prévues
10 700	6 000	6 000	6 000

## Objectif

Le Programme du réseau de prestation de services vise à améliorer l'accès aux services dans l'Ouest canadien grâce à des ententes de prestation de services avec des organisations locales.

## Résultats prévus

- Services aux entreprises : offrir un éventail de services de counseling et d'information aux PME.
- Accès au financement : offrir du financement pour l'expansion d'entreprises existantes ou pour aider de nouveaux entrepreneurs à créer leur entreprise.

## Jalons

- Les organisations de prestation de services élaboreront tous les ans des plans d'activités qui comprennent des cibles de rendement. Elles présentent des rapports périodiques sur les activités et réalisent une vérification annuelle de leur fonctionnement.

Une évaluation du programme est en cours.

- Les récipiendaires doivent présenter des données, des échéanciers, des plans et des rapports suffisamment détaillés pour confirmer que les résultats prévus sont atteints.
- On surveille et rend compte des résultats sur une base régulière.

Une évaluation de ce programme a été effectuée au cours de l'exercice 2003-2004.

[http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp)

## Programme de développement des collectivités

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses	Dépenses prévues 2004-2005	23 200	23 200	23 200
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
	20 363				

### Objectif

Financement du réseau des SADC dans l'Ouest canadien. Les SADC sont des organisations sans but lucratif administrées par des bénévoles qui effectuent de la planification économique stratégique et offrent des conseils et des prêts à des entrepreneurs locaux, ce qui favorise la diversification et le développement économique de leurs collectivités.

### Résultats prévus

- Planification stratégique communautaire : collaborer avec les collectivités pour évaluer les problèmes locaux, définir des objectifs ainsi que planifier et mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer les infrastructures physiques, institutionnelles et humaines; l'entrepreneuriat; l'emploi; l'économie.
- Services aux entreprises : offrir aux petites et moyennes entreprises divers services de counseling et d'information.
- Accès au financement : offrir du financement pour aider les entreprises existantes ou pour aider de nouveaux entrepreneurs à créer leur entreprise.

### Jalons

- Les SADC élaborent tous les ans un plan d'activités qui tient compte des cibles de rendement. Elles préparent des rapports périodiques sur les activités et une vérification annuelle de leur fonctionnement est réalisée.
- On effectue des évaluations sur une base périodique.

Pour obtenir de l'information sur la dernière évaluation, consultez [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp).

## Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest\*

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2004-2005	2005-2006	2006-2007	8 768
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	

**Objectif**

Les ententes pavent la voie à une solide coopération fédérale-provinciale grâce à une coordination des priorités et à un financement pour le développement économique et régional.



**TABLEAU 2 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert**

**Subventions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest**

(en milliers de dollars)			
Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
des dépenses	prévues	prévues	prévues
5 000	5 000	5 000	5 000

**Objectif**

Promouvoir la diversification et le développement économiques dans l'Ouest canadien et défendre les intérêts de l'Ouest lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets nationaux.

**Résultats prévus**

- Le renforcement du réseau de l'innovation dans l'Ouest canadien.
- L'expansion du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien.
- De plus grands investissements relativement aux priorités stratégiques fédérales et régionales de développement économique.
- Une meilleure compréhension des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest canadien à l'intérieur et à l'extérieur de la région, ce qui mènera à de meilleurs programmes et à de meilleurs services pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest.

Une évaluation de ce programme a été effectuée au cours de l'exercice 2003-2004.  
[http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp)

**Programme de diversification de l'économie de l'Ouest**

(en milliers de dollars)			
Prévision	Dépenses	Dépenses	Dépenses
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
des dépenses	prévues	prévues	prévues
72 318	81 880	74 022	73 027

**Objectif**

Promouvoir la diversification et le développement économiques dans l'Ouest canadien et défendre les intérêts de l'Ouest lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets nationaux.

**Résultats prévus**

- Le renforcement du réseau de l'innovation dans l'Ouest canadien.
- L'expansion du secteur des entreprises dans l'Ouest canadien.
- De plus grands investissements relativement aux priorités stratégiques fédérales et régionales de développement économique.
- Une meilleure compréhension des besoins, des possibilités et des aspirations de l'Ouest canadien à l'intérieur et à l'extérieur de la région, ce qui mènera à de meilleurs programmes et à de meilleurs services pour les Canadiens et les Canadiennes de l'Ouest.

Les dépenses prévues pour 2004-2005 et les exercices subséquents correspondent au total des dépenses prévues pour les exercices précédents, principalement dans le cadre du programme Infrastructures Canada. La diminution pour les exercices subséquents est surtout fondée sur la fin du Programme d'investissement dans l'innovation et les Communautés et la diminution du niveau de financement du programme Infrastructures Canada.

Subventions			
Subvention aux Amis du Musée canadien des droits de la personne	27 000	...	...
Subventions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	...	5 000	5 000
Total des subventions			
	27 000	5 000	5 000
Contributions			
Programmes de base			
Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	72 318	81 880	74 022
Programme de développement des collectivités	20 363	23 200	23 200
Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest	8 768	...	...
Programme du réseau de prestation de services	10 700	6 000	6 000
Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités	14 381	10 780	...
Programme de prêts et d'investissement	4 300	4 100	4 000
Total des programmes de base			
	130 830	125 960	107 222
106 227			

Programmes autres que les programmes de base			
Rick Hansen Man in Motion Fondation	2 200	2 133	2 133
Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge	2 176	...	...
Aéroport Richmond de Vancouver – Enquête de faisabilité d'un train rapide	3 748	...	...
Programme Infrastructures Canada	85 900	209 376	108 410
...			
2 133			
Total pour les programmes autres que les programmes de base			
	94 024	211 509	110 543
2 133			

Total des programmes de base			
(L) Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	7 960	...	...
(L) Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada	12 300	...	...
Total des contributions			
	245 114	337 469	217 765
108 360			
Total des paiements de transfert			
	272 114	342 469	222 765
113 360			

# Dépenses ministérielles prévues

(en milliers de dollars)			
Budgétaire – Budget principal des dépenses (brut)	320 443	390 806	267 643
Non budgétaire – Budget principal des dépenses (brut)	...	...	...
Moins : recettes disponibles	...	...	...
Total du budget des dépenses principal	320 443	390 806	267 643
Redressements *	57	...	...
Dépenses nettes prévues **	320 500	390 806	267 643
Moins : recettes non disponibles	33 235	6 000	3 800
Plus : services reçus sans frais	4 144	4 210	4 120
Coût net du Programme	291 409	389 016	267 963
Équivalents temps plein	380	380	380
* Les redressements tiennent compte des fonds additionnels reçus dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2003-2004 moins le transfert des engagements contractuels prévus pour les prochaines années du programme Infrastructures Canada (voir le tableau ci-dessous).			
** Réflete les prévisions des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice.			

*Explication des changements* : La diminution des dépenses prévues à l'exercice 2003-2004 tient compte du transfert des engagements contractuels en vertu du programme Infrastructures Canada pour les prochaines années. La diminution prévue pour l'exercice 2006-2007 témoigne de la fin du programme Infrastructures Canada. Les recettes non disponibles pour les prochaines années tiennent compte de la diminution des remboursements au Ministère, une situation directement attribuable à l'abandon graduel des prêts remboursables en 1994-1995.

Redressements		2003-2004
(en milliers de dollars)		
Augmentation des affectations de crédits du Ministère		47 700
Subvention Aux amis du Musée canadien des droits de la personne		27 000
Enquête de faisabilité d'un train rapide VRA		3 748
Excédent des sommes recueillies		3 288
Rick Hansen – Man in Motion		2 200
Report du budget de fonctionnement		2 010
Redressements divers		650
CLOSM		400
Transferts d'autres ministères		(3 615)
Contribution aux réaffectations gouvernementales		(3 000)
Diminution des dépenses – Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge		(1 224)
Diminution des dépenses – programme Infrastructures Canada		(81 560)
(L) Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada		2 400
(L) Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises		60
Total des redressements		57

(L) Poste législatif



## SECTION VI : ANNEXES

### Résultats stratégiques

	Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Entrepreneuriat</b>				
De base	52 623	53 719	51 031	50 047
Législatif (Loi sur les prêts aux petites entreprises et Loi sur le financement des petites entreprises du Canada)*	20 260	...	...	...
<b>Innovation</b>				
De base	72 892	71 614	57 994	54 747
Autres que de base	2 200	2 133	2 133	2 383
<b>Collectivités durables</b>				
De base	51 458	52 504	47 321	46 620
Autres que de base	120 977	210 836	109 164	...
	172 525	263 340	156 485	46 620
<b>Total</b>	<b>320 500</b>	<b>390 806</b>	<b>267 643</b>	<b>153 797</b>

\*Ces points sont inclus dans le budget des dépenses d'Industrie Canada à partir de l'exercice 2004-2005.

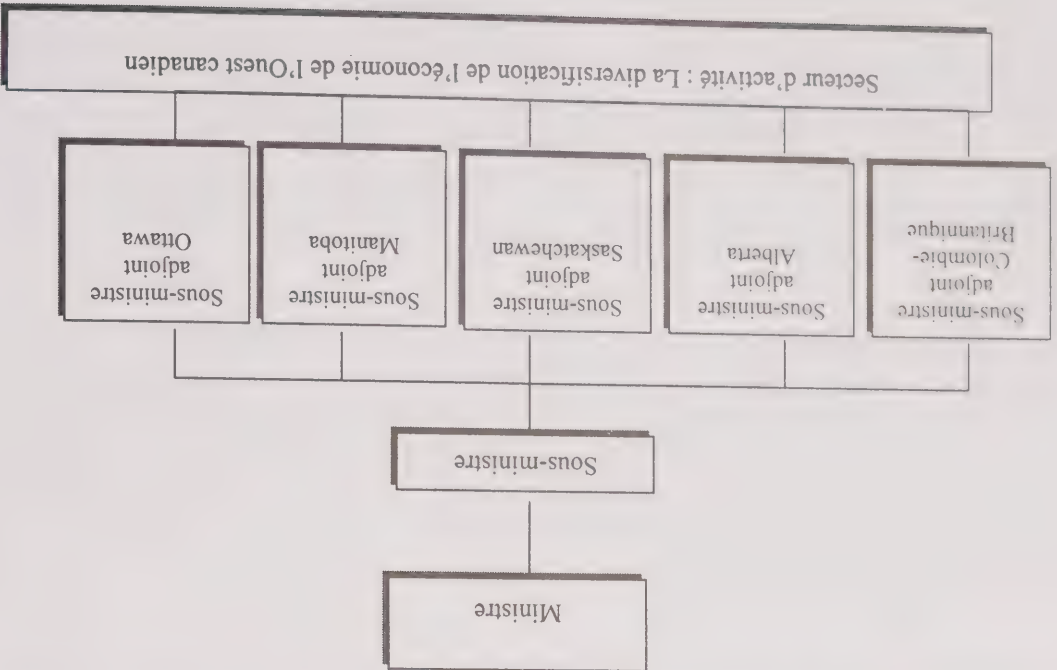
## SECTION V : ORGANISATION

Le Ministère n'a qu'un seul secteur d'activité, soit la diversification de l'économie de l'ouest canadien. Voici l'objectif ultime poursuivi :

*En étroite collaboration avec des intervenants de l'ouest, cibler plus efficacement les ressources, les règlements et les politiques du gouvernement fédéral pour en faire des instruments capables de promouvoir de façon plus constructive la diversification et la croissance économique de l'ouest.*

Le ministre de la Diversification de l'économie de l'ouest canadien dirige le ministère. L'administration centrale du Ministère est située à Edmonton (Alberta), dans les mêmes locaux que son bureau régional de l'Alberta. Chacune des autres provinces de l'ouest a son bureau régional, soit à Winnipeg, à Saskatoon et à Vancouver, sans oublier un bureau de liaison à Ottawa. Le Ministère a également ouvert des bureaux satellites régionaux à Calgary, à Regina et à Victoria. La sous-ministre a ses bureaux à Edmonton et les sous-ministres adjoints à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon, à Winnipeg et à Ottawa. Chacun des sous-ministres adjoints veille à la mise en œuvre de programmes et à la prestation de services dans sa région, et à l'appui des activités du Ministère, outre ses responsabilités au sein même du Ministère. La sous-ministre adjointe d'Ottawa joue un rôle de premier plan dans les activités de défense des intérêts du Ministère.

### Organigramme de Diversification de l'économie de l'ouest Canada



fonction publique. Le plan d'action a été élaboré pour fournir aux gestionnaires de DEO un ensemble clair d'attentes en matière de gestion et d'initiatives d'amélioration.

Au cours des trois prochaines années, les priorités de DEO pour l'avancement de la fonction de contrôleur moderne consisteront à porter son attention sur les initiatives d'amélioration de la gestion dans le secteur de la modernisation des ressources humaines, l'élaboration d'un cadre de gestion du risque intégré, l'élaboration d'un cadre intégré de mesure de la planification, les résultats et le rendement, et le renforcement du soutien aux questions horizontales dans l'ensemble de l'administration publique fédérale, y compris un soutien aux ministres de l'Ouest.

tième compte de l'interaction de facteurs économiques, sociaux et environnementaux. En 2003-2004, DFCO a fait des collectivités durables une nouvelle priorité quant à ses orientations stratégiques. Nous continuerons d'en faire un de nos buts dans la Stratégie de développement durable de DFCO pour 2003 alors que nous progressons vers notre vision plus vaste qui consiste à « Renforcer l'Quest pour édifier un Canada plus fort ».

En 1997, les ministères fédéraux ont présenté au Parlement leurs premières Stratégies de développement durable (SDI) et ils doivent présenter de nouvelles SDD tous les trois ans. Le Ministère progresse dans sa première année de la SDD 2003 et ciblera trois buts pour la période de trois ans que couvre la stratégie : une plus grande innovation, une plus grande compétitivité et des collectivités durables.

IDC contribue à la Stratégie de développement durable fédérale en appuyant la diversification économique et une meilleure qualité de vie dans l'Quest canadien. Le Ministère continuera de participer aux comités interministériels de développement durable du gouvernement fédéral. En outre, une équipe « verte » dirigera des activités favorisant l'écologie au sein du Ministère en mettant en place des pratiques d'approvisionnement en accord avec la protection de l'environnement, en participant à des comités interministériels pour un fonctionnement plus « vert » et en veillant à l'adoption de pratiques plus durables et à haut rendement énergétique dans l'ensemble du Ministère.

## Fonction de contrôleur moderne

IDC a toujours été engagé à l'égard d'une saine gestion. Le besoin de moderniser et d'améliorer la gestion du Ministère reste toujours aussi valable. Le plan d'action de DFO pour mettre en œuvre la fonction de contrôleur moderne a réellement une incidence sur toutes les activités de gestion du Ministère. On a terminé l'évaluation de la capacité de contrôleur moderne en 2002-2003, et cette évaluation nous a fourni un bon outil pour souligner les secteurs où on pourrait améliorer les processus de gestion dans l'ensemble du Ministère.

L'in comité directeur de la fonction de contrôleur moderne, à l'échelon des cadres supérieurs, continue de se faire le champion de cette initiative et de veiller à ce qu'elle fasse l'objet d'une grande attention au sein du Ministère. Nous avons beaucoup progressé vers l'atteinte des objectifs du plan d'action, et ce dernier a été maintenu bien à jour en y ajoutant de nouveaux points dès qu'on a cerné des secteurs à améliorer. Le plan d'action actuel est conforme au nouveau Cadre de responsabilisation de gestion qui établit les attentes du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement à une gestion moderne de la



L'équipe de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* de DFO a reçu le Prix du chef de la fonction publique dans la catégorie des langues officielles en 2003. Afin de conserver l'élan actuel dans l'Ouest, l'équipe de DFO travaillera à rehausser la durabilité de la communauté francophone en créant pour 2004-2008 un nouveau plan d'action qui favorisera les nouveaux partenariats et les nouvelles possibilités en vue d'élargir les initiatives actuelles de développement économique et des collectivités. L'équipe des langues officielles de DFO consultera activement les groupes communautaires et les intervenants pour cerner les priorités des quatre prochaines années. Le plan d'action 2004-2008 visera la planification stratégique à long terme, le renouvellement de partenariats, comme le partenariat avec les Organisations francophones à vocation économique du Réseau de prestation de services de DFO, et le soutien à des initiatives de développement économique dans les secteurs cernés comme prioritaires par les collectivités francophones.

DFO joue un rôle important dans la mise en œuvre de la partie du plan d'action pour les langues officielles qui touche le développement économique des Communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Le Ministère paracheve un nouveau protocole d'entente avec Industrie Canada en vue de mettre en œuvre un certain nombre d'initiatives, surtout des stages pour les jeunes dans les industries du savoir, l'administration et la gestion, ainsi que des projets pilotes dans les industries du télé-apprentissage. On pense également à établir de nouveaux partenariats pour aborder les priorités cernées par les CLOSM de l'Ouest, comme l'immigration des Francophones et leur intégration dans les collectivités de l'Ouest. DFO pourrait être le catalyseur qui permettrait de rassembler les intervenants et les ministères dans l'Ouest afin d'aider les nouveaux immigrants à s'installer dans cette région du Canada.

En outre, l'exercice 2004-2005 verra le renouvellement du protocole d'entente entre DFO et Patrimoine canadien pour le programme de Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle. Ce programme a réussi à rassembler des investissements pour les CLOSM afin d'augmenter la visibilité et le développement économique des collectivités francophones au cours des trois dernières années. En outre, DFO examinera la possibilité de faire partie du *Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne* alors qu'il mettra en œuvre un nouveau plan stratégique avec les CLOSM de l'ensemble du Canada. DFO a apprécié la possibilité de collaborer avec la collectivité et les membres fédéraux du Comité national, et de les consulter, afin de faire progresser les efforts relativement à l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*.

DFO poursuivra ses efforts pour appuyer et favoriser la durabilité des Communautés de langue officielle en situation minoritaire, et le Ministère établira des partenariats avec d'autres organisations pour assurer la vitalité des CLOSM de l'Ouest.

## Stratégie de développement durable

En tant que ministère qui appuie le développement économique dans l'Ouest canadien, DFO croit qu'il importe de contribuer au développement d'une manière durable et qui

## INITIATIVES POUR L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT

### Stratégie et vision relatives au Gouvernement en direct (GED)

La vision de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) pour le Gouvernement en direct (GED) comprend une approche multivoies pour réaliser le mandat du Ministère qui consiste à offrir aux Canadiens de l'Ouest des produits et des services par un large éventail de moyens : en personne, par la poste, par télécopieur, par téléphone et par Internet. En plus de fournir des services de conseils aux entrepreneurs par de tierces parties, DEO utilisera des moyens électroniques afin de fournir plus rapidement et plus directement de l'information et des services aux citoyens et aux entrepreneurs.

DEO a réorganisé les produits et services électroniques qu'il offrait en direct pour y inclure un Service de financement des subventions et des contributions, et un Service de partage et d'échange de l'information.

Le Ministère continue de progresser vers la conformité aux attentes du Conseil du Trésor pour 2005 relativement au GED. Le site Web de DEO sera revu pour en faire un site plus axé sur les clients et adapté aux recommandations des clients internes et externes.

Le Service de financement des subventions et des contributions sera plus fonctionnel, permettant ainsi d'effectuer certaines interactions en direct pour la présentation de demandes en direct. Le Service de partage et d'échange de l'information renforcera les outils de soutien aux entrepreneurs existants et fournira certains services supplémentaires, selon les recommandations de nos clients.

Parmi les sous-composantes du Service de partage et d'échange de l'information, on compte : le Centre des médias; le Centre électronique d'excellence en recherche; les outils électroniques; et d'autres renseignements sur les sites Web de DEO et de ses partenaires.

Le rapport annuel de DEO sur le GED est affiché sur le site Web public du Ministère, à l'adresse <http://www.deo.gc.ca>.

### Langues officielles

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada réitère son engagement à l'égard des objectifs de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* qui prévoit les éléments suivants :

- a. favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et appuyer leur développement;
- b. promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

## Résultats prévus

Résultats prévus	Activités prévues
Une plus grande collaboration et intégration entre les gouvernements et les collectivités	DEO collaborera avec d'autres ordres de gouvernement pour mettre en œuvre les quatre EPDEO signées récemment ainsi que les EDU de Winnipeg et de Vancouver. DEO négociera de nouvelles EDU tripartites avec d'autres villes de l'Ouest.
Des possibilités économiques et d'investissement accrues dans les collectivités de l'Ouest canadien	DEO travaillera de concert avec les collectivités pour cerner et attirer de nouvelles sources d'investissement et de nouveaux débouchés commerciaux. DEO aidera également les collectivités à s'adapter aux répercussions graves des changements de circonstances économiques.
Une participation accrue des Autochtones à l'économie	DEO collaborera avec ses partenaires pour mettre en œuvre la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain en élaborant des solutions innovatrices en vue d'aborder les priorités locales et pour investir dans des programmes et des services qui font la promotion du développement économique des Autochtones.
Pour les collectivités de l'Ouest canadien, une amélioration des capacités de mettre en œuvre des stratégies qui encouragent le développement durable.	DEO aidera les collectivités à évaluer leurs points forts, leurs points faibles, les occasions et le potentiel de nouvelles activités économiques et d'une augmentation des investissements.



Le Ministère continuera d'inviter les citoyens de l'ouest à participer à des consultations en vue de cerner les besoins et les priorités ainsi que d'établir de nouveaux partenariats ou d'élargir les partenariats existants avec des intervenants de l'ouest. Le Ministère a un aperçu unique des activités des administrations provinciales et municipales dans l'ouest canadien. Il possède en outre un solide réseau qui comprend des associations commerciales, des organisations de recherche, des organisations bénévoles et d'autres intervenants qui lui permettent de mieux comprendre la dynamique régionale.

## Défis et risques

- La priorité stratégique des Collectivités englobe des résultats économiques, sociaux et environnementaux. Le rôle principal de DFO consistera encore à appuyer des activités de développement économique. Cependant, le défi important qui consiste à assurer un équilibre approprié entre les trois résultats sera une priorité pour le Ministère.
- La capacité de DFO de créer des partenariats dépendra de la volonté et de la capacité financière de partenaires gouvernementaux potentiels et d'autres partenaires qui peuvent contribuer à la priorité des Collectivités durables.
- Une action efficace prenant racine dans la collectivité nécessite une grande souplesse pour adapter les approches aux possibilités, aux forces et aux besoins locaux. Le défi consiste à adapter les approches tout en respectant les priorités fédérales.

## Principaux partenariats et relations

Les partenariats sont au cœur même de la façon de fonctionner de DFO. Le fait d'établir des partenariats avec d'autres ordres de gouvernement, d'autres ministères fédéraux, des organisations communautaires comme les SADC et les OFVE, des groupes sans but lucratif et le secteur privé permet de diminuer le chevauchement et le doublement, de rassembler des ressources supplémentaires pour répondre aux enjeux de l'ouest et de faire participer les gens de l'ouest au processus décisionnel fédéral.



En 2003-2004, on a mis la dernière main aux négociations de l'Entente sur le développement de Winnipeg, une nouvelle entente tripartite à coûts partagés, et on ne ménagera pas les efforts pour la mettre en œuvre. À Vancouver, les parties ont injecté 20 millions de dollars dans l'Accord de Vancouver. Au cours de l'année qui vient, des projets seront mis en œuvre après que les nouvelles priorités qui pourraient être abordées grâce à cette nouvelle injection de fonds auront été conjointement cernées. En même temps, on négociera de nouvelles EDU dans cinq autres grandes villes de l'Ouest, soit Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary et Victoria. Chaque entente mettra l'accent sur les priorités définies par les collectivités.

Le Ministère examinera différentes façons de relever les défis et de saisir les occasions qui se présentent dans les régions nordiques des provinces de l'Ouest et, surtout, pour assurer une plus grande participation des Autochtones à l'économie.

DFO est responsable de la mise en œuvre dans l'Ouest canadien, au nom du gouvernement fédéral, d'un certain nombre de programmes nationaux qui correspondent au programme de base du Ministère. DFO mettra également en œuvre des programmes nationaux, comme le programme Infrastructures Canada et l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre, de façon à appuyer les objectifs de la priorité des collectivités durables.

DFO co-dirige la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) dans l'Ouest et discute également avec les provinces des façons de s'associer à la SAMU (tant pour la planification et l'élaboration de projets que pour le soutien). La SAMU vise à améliorer l'élaboration de politiques et la coordination des programmes à tous les paliers de l'administration publique. L'intention de la SAMU est de diminuer la disparité que subissent actuellement les Autochtones des régions urbaines en adaptant mieux les programmes gouvernementaux aux priorités et aux besoins locaux des Autochtones qui vivent dans des villes.

Le budget fédéral de 2003 consacrait 25 millions de dollars de plus à la SAMU afin qu'elle élaboré des projets pilotes dans huit villes prioritaires (Vancouver, Edmonton, Calgary, Saskatoon, Regina, Winnipeg, Thunder Bay et Toronto). Ces projets visent à mettre à l'essai de nouvelles façons de répondre aux besoins des Autochtones des régions urbaines. Dans chacune des villes de l'Ouest ciblées, DFO collabore étroitement avec les représentants provinciaux et municipaux, les représentants autochtones et d'autres membres des collectivités pour élaborer des projets innovateurs. Dans de nombreux cas, on estime que les projets de la SAMU font partie des processus plus vastes de DFO à l'égard du développement urbain, comme l'Accord de Vancouver ou l'Entente sur le développement de Winnipeg. En même temps, on intègre le volet Autochtones sans-abri vivant en milieu urbain de l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA) et la SAMU pour augmenter l'efficacité des activités entreprises dans les collectivités. Grâce à ces initiatives, on s'attend à ce que les représentants fédéraux et provinciaux élaborent, en collaboration, des solutions innovatrices en vue d'aborder les priorités locales qui ne peuvent progresser dans le cadre des programmes existants.

collectivités de maintenir leurs économies et de s'adapter à des circonstances économiques qui changent et s'avèrent souvent très difficiles. En cherchant à relever la durabilité des collectivités, le Ministère parvient à cibler ses activités sur des secteurs que le gouvernement fédéral a identifiés comme prioritaires tout en touchant des points qui représentent des obstacles au développement économique de l'Ouest. Il découlera de ces activités :

- une augmentation des débouchés économiques et des investissements dans les grands centres urbains de l'ouest canadien;
- une plus grande capacité des collectivités de l'ouest de créer et de mettre en œuvre des plans et des stratégies qui font la promotion d'une croissance et d'un développement durables;
- une meilleure collaboration et intégration des programmes et des services offerts par les organisations gouvernementales dans les collectivités, surtout les collectivités autochtones;
- une augmentation de l'acquisition de compétences et de la création d'emplois dans les collectivités autochtones de l'ouest canadien;
- une reconnaissance accrue des titres de compétence obtenus à l'étranger.

## Priorités

Après avoir réglé certaines incertitudes sur le financement de base du Ministère pendant l'exercice 2003-2004, DEO s'est lancé dans la négociation d'ententes et d'accords avec d'autres gouvernements et d'autres ministères fédéraux en vue d'améliorer l'activité économique et la qualité de vie dans les collectivités urbaines, rurales, nordiques et autochtones de l'ouest canadien. À l'automne 2003, DEO a conclu avec succès une EPPDEO avec chacune des quatre provinces de l'ouest. Ces ententes, chacune d'entre elles représentant des coûts partagés de 50 millions, ciblent tant les priorités provinciales que fédérales, y compris les technologies de l'environnement, les sciences de la santé, le tourisme, le commerce, les investissements à valeur ajoutée, le développement autochtone et le développement régional et des collectivités.

En 2004-2005, DEO travaillera au sein des comités de gestion fédéraux-provinciaux de ces différentes ententes en vue d'élaborer des plans et des procédures pour la mise en œuvre des ententes.

De même, la stabilisation du financement de base du Ministère lui a permis de lancer des discussions avec les administrations publiques provinciales et municipales en vue de trouver des moyens d'appuyer le développement urbain grâce à des ententes tripartites officielles de développement urbain. Par le passé, les EDU de DEO ont montré qu'elles étaient très efficaces pour la coordination des efforts dans les grandes villes de l'ouest. Elles offrent un bon mécanisme de coopération en soulignant les partenariats stratégiques avec le secteur privé, les groupes communautaires et les associations, et en augmentant l'efficacité des ressources existantes grâce à un effet de levier sur les investissements individuels des gouvernements.



**Résultat stratégique : Une augmentation de l'activité économique qui améliore la position concurrentielle des villes canadiennes et la qualité de vie dans les collectivités urbaines, rurales, nordiques et autochtones de l'Ouest canadien.**

**Total des dépenses prévues – 263 340 000 \$**

## Aperçu

Les activités de DEO au chapitre des collectivités durables reflètent ses efforts visant à coordonner et à faciliter des activités fédérales qui tiennent compte d'éléments économiques, sociaux et environnementaux en vue de favoriser le développement et la croissance des collectivités. Ces activités consistent à :

- aider les collectivités à accéder à l'expertise et au financement dont elles ont besoin pour évaluer leurs points forts, leurs points faibles, leurs possibilités et leur potentiel pour entreprendre de nouvelles activités économiques;
- travailler avec d'autres organisations des administrations publiques fédérale, provinciales et municipales pour promouvoir des plans et des stratégies qui favorisent la durabilité à long terme des collectivités;
- promouvoir la reconnaissance accrue des titres de compétence obtenus à l'étranger; aider à l'élaboration de mesures et de références qui permettront d'évaluer la durabilité des collectivités et les progrès en ce sens;
- diriger des initiatives horizontales entre les gouvernements qui contribuent à l'établissement de collectivités durables.

## Avantages

Le gouvernement fédéral reconnaît que les collectivités durables sont le fondement de la prospérité économique. Les activités de DEO aideront à appuyer des collectivités durables de l'Ouest qui jouiront d'une bonne santé sociale, économique et environnementale. Par conséquent, l'accent stratégique sur les collectivités durables englobe des résultats économiques, sociaux et environnementaux et, chose qui importe au Ministère, elle exige qu'on veille à maintenir un équilibre approprié entre ces trois résultats.

Les collectivités durables englobent le travail de DEO dans les centres urbains par les Ententes de développement urbain (EDU), les EPDEO, les ententes ou les accords pour le développement du Nord et d'autres mesures, comme la mise en œuvre du programme Infrastructures Canada. De plus, la coordination et l'appui ministériels au développement économique des Autochtones grâce à un large éventail de mécanismes de programmation, et des activités et des initiatives de développement dans les régions rurales et du Nord par l'entremise des SADC et d'autres membres du RSEOC, contribuent au renforcement des collectivités durables. Tous ces moyens comprennent des initiatives de développement et de diversification économiques ainsi que la coordination d'activités qui permettent à des

## Résultats prévus

Résultats prévus		Plans et priorités	
Améliorer les capacités de gestion des PME	DEO appuiera des initiatives qui augmentent la capacité, la productivité et la viabilité des PME en améliorant les aptitudes, les connaissances et les compétences des entrepreneurs qui dirigent leurs petites entreprises.	DEO travaillera avec des institutions financières, des membres du RSEOC et d'autres organisations sans but lucratif afin d'augmenter les montants disponibles pour des prêts à l'intention des PME dans des secteurs ciblés pour lesquels on a cerné des lacunes.	DEO s'efforcera d'augmenter les investissements en appuyant la promotion des investissements et la recherche d'investissements étrangers directs, des initiatives d'investissement dans des secteurs prioritaires et de grands événements internationaux, ainsi qu'en renforçant les relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux.
Offrir aux PME un meilleur accès au financement			DEO s'efforcera d'augmenter les activités d'exportation en soutenant la recherche et la promotion du commerce, la préparation à l'exportation pour les PME, les missions commerciales, des événements internationaux et le Programme d'emploi en commerce international. DEO renforcera ses relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux et tirera parti de la diversité multiculturelle de l'Ouest canadien.
Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien			DEO s'efforcera d'augmenter les activités d'exportation en soutenant la recherche et la promotion du commerce, la préparation à l'exportation pour les PME, les missions commerciales, des événements internationaux et le Programme d'emploi en commerce international. DEO renforcera ses relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux et tirera parti de la diversité multiculturelle de l'Ouest canadien.
Accroître la participation aux marchés internationaux			DEO s'efforcera d'augmenter les activités d'exportation en soutenant la recherche et la promotion du commerce, la préparation à l'exportation pour les PME, les missions commerciales, des événements internationaux et le Programme d'emploi en commerce international. DEO renforcera ses relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux et tirera parti de la diversité multiculturelle de l'Ouest canadien.



nettes lorsqu'un emprunteur ne peut rembourser un prêt. Ces fonds ont été créés pour encourager les institutions financières à augmenter le niveau de risques qu'elles se permettent de prendre pour aider les entrepreneurs aux premières étapes de leurs entreprises ou lorsque des entreprises changent de gammes de produits ou de marchés.

Le travail de DFO sur le commerce et les investissements se poursuivra en partenariat avec d'autres ministères fédéraux et les quatre provinces de l'Ouest. Au sein du gouvernement fédéral, la sous-ministre de DFO participe à deux comités qui supervisent les activités fédérales sur le commerce et les investissements : le Comité des sous-ministres sur le développement du commerce international et le Conseil consultatif de Partenaires pour l'investissement au Canada. Quant aux hauts fonctionnaires de DFO, ils participent activement au Conseil consultatif d'Equipe Canada ainsi qu'à un certain nombre de comités qui supervisent les activités de l'Initiative de représentation accrue qui rehaussera la présence canadienne aux Etats-Unis. On améliorera ou créera neuf bureaux canadiens aux Etats-Unis, dont six dans l'Ouest des Etats-Unis.

Quant à la liaison fédérale-provinciale, la sous-ministre de DFO assume la présidence du Forum fédéral-provincial des sous-ministres sur le développement économique pour l'Ouest canadien. Ce forum des sous-ministres permet à ces derniers de discuter ou d'agir conjointement sur un large éventail de questions de développement économique, y compris le commerce et les investissements. Un comité fédéral-provincial des sous-ministres adjoints appuie le Forum des sous-ministres et assume la coordination de l'élaboration des activités fédérales-provinciales dans l'Ouest canadien. Au niveau des fonctionnaires, DFO fait partie du comité fédéral-provincial des SMA, qui est présidé par le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international. Ce comité a pour mandat de promouvoir un accord pan-canadien sur les processus de collaboration à l'appui des investissements. DFO est également membre de comités fédéraux-provinciaux sur le commerce et l'investissement réunissant des fonctionnaires de l'Ouest. Ces comités visent à favoriser la coordination, l'échange d'information et la planification conjointe dans l'Ouest canadien. De plus, DFO participe activement à quatre réseaux de commerce régional de l'Ouest. Ces derniers constituent le mécanisme de coordination de base dans la région pour une vaste gamme d'activités de commerce et d'investissements.

DFO est également bien placé pour réagir en temps opportun aux événements qui ont une incidence sur l'économie de l'ouest canadien. En 2003, l'industrie du tourisme dans l'ouest canadien a souffert d'un certain nombre d'événements comme des feux de forêts, des inondations, l'ESB et le SRAS. DFO contribuera une somme de 5 millions de dollars dans la mise sur pied d'une urgente initiative fédérale provinciale de marketing pour la reprise de l'industrie du tourisme dans l'ouest. Cette initiative viendra parachever les autres mesures d'urgence du gouvernement du Canada, y compris les activités de marketing de la Commission canadienne du tourisme.

## **Ajustements découlant d'évaluations du rendement précédentes**

DFO a terminé ses évaluations des CSFC et des SADC. Les résultats sont très positifs pour ces programmes (pour plus de renseignements, voir [http://www.dco.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.dco.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp)) Des évaluations sont en cours pour l'ensemble des OFVE, de l'IFE et du RSEOC, et on tiendra compte des recommandations qui en découleront lors du renouvellement des ententes avec ces organisations en vue d'améliorer la reddition des comptes sur les résultats.

## **Défis et risques**

Toutes les ententes de financement avec les membres du RSEOC prendront fin en mars 2005 et devront être renégociées pour l'exercice 2005-2006. DFO s'est lancé dans des discussions avec ses partenaires pour examiner les besoins en matière de financement ainsi que pour aborder les défis qui découlent du fait de contribuer aux résultats stratégiques de DFO, de rendre compte des résultats, d'améliorer l'efficacité et d'examiner les possibilités d'accéder à d'autres sources de financement. DFO doit s'assurer que les partenaires du RSEOC ont la capacité d'offrir des services de qualité pour tout ce qui touche la stratégie de DFO à l'égard de l'entrepreneuriat.

## **Principaux partenaires et relations**

En ce qui a trait à l'entrepreneuriat, DFO poursuivra ses objectifs surtout par des partenariats avec le RSEOC. Les SADC, l'IFE et les OFVE sont toutes dirigées par des conseils d'administration bénévoles dont les membres proviennent des collectivités qu'ils desservent. Les partenaires du réseau de prestation de services de DFO veillent à la participation d'intervenants importants de la collectivité afin de mieux cerner les priorités et les possibilités locales. Dans les collectivités rurales, ces personnes aident DFO et ses partenaires fédéraux à travailler de concert avec les collectivités pour améliorer la planification et la coordination de programmes et de services qui correspondent aux besoins de la collectivité en matière de développement économique et social. DFO continuera d'épauler ces organisations afin qu'elles puissent aider les collectivités à trouver des solutions locales aux défis qu'elles doivent relever.

DFO travaille aussi avec des institutions financières afin d'aplanir les défis d'accès au financement que doivent relever les entrepreneurs. Ces institutions peuvent partager leur expertise en matière de prêts et accorder des prêts plus facilement parce que DFO les appuie en créant des réserves pour pertes sur prêts qui compensent une partie des pertes



d'offrir des services axés sur les citoyens qui satisferont les besoins des entrepreneurs de l'Ouest, y compris ceux des régions rurales, les femmes, les jeunes, les francophones, les Autochtones ainsi que les entrepreneurs ayant une incapacité.

DEO poursuivra ses activités à l'égard du développement de l'entrepreneuriat par la mise en oeuvre de programmes à l'intention des entrepreneurs, l'accroissement de la capacité avec des partenaires, la collaboration avec les industries et le soutien de groupes du secteur de l'industrie axés sur l'entrepreneuriat. Les défis que les secteurs de l'industrie doivent relever varient considérablement, des enjeux de la foresterie en Colombie-Britannique à l'agriculture à valeur ajoutée au Manitoba. On croit néanmoins qu'en collaborant avec l'industrie pour trouver des solutions aux problèmes systémiques, on peut réduire les obstacles à la croissance et à la réussite pour l'économie de l'Ouest.

Le gouvernement fédéral a choisi, au nombre de ses priorités, de mettre l'accent sur l'attraction d'investissements et l'augmentation des investissements étrangers directs (IED). Les entreprises étrangères au Canada font beaucoup de R et D et augmentent les niveaux de productivité et la quantité de capitaux investis. DEO a toujours été actif dans la promotion de nouveaux investissements pour l'Ouest canadien, mais le Ministère planifie d'augmenter les efforts en ce sens au cours des trois prochaines années parce qu'il voit là un potentiel de stimulation de la croissance économique, de l'innovation et du développement durable. DEO verra prioritairement à collaborer avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, d'autres ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et les collectivités de l'Ouest, ainsi qu'avec les entreprises et l'industrie pour promouvoir les possibilités d'investissements dans l'Ouest canadien.

Augmenter les activités d'exportation est également essentiel pour créer un secteur commercial compétitif et plus vaste dans l'Ouest. DEO augmentera sa participation dans les principales activités de développement de politiques commerciales qui ont une incidence sur l'Ouest canadien et dans la défense des priorités et des positions de l'Ouest. Le Ministère collaborera encore avec ses partenaires fédéraux, provinciaux et du secteur privé pour accroître la promotion du commerce et des activités de développement commercial, comme des activités qui amélioreraient les compétences de gestion des PME et les prépareront à l'exportation.

DEO joue également un rôle de soutien important dans l'édification d'une infrastructure économique susceptible de soutenir le commerce et les investissements. En rehaussant l'infrastructure du savoir, DEO établit les bases des grappes technologiques. Ces grappes soutiennent la recherche de calibre international, assurent la formation de gens hautement qualifiés et attirent des investissements d'autres sources. DEO continuera à chercher les possibilités de mener des activités et des initiatives qui rehaussent le potentiel d'attrait des investissements des grands projets de grappes technologiques que soutient le Ministère. Voici quelques exemples de grands projets dans ce secteur : Piles à combustible Canada, TRILabs, le Centre de rayonnement synchrotron et le Centre de recherche de l'Hôpital général Saint-Boniface.

**Résultat stratégique : Un secteur des affaires élargi et concurrentiel dans l'Ouest canadien.**

**Total des dépenses prévues - 53 719 000 \$**

## Aperçu

Le Ministère a toujours reconnu le rôle crucial que jouent les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'économie de l'Ouest canadien. Le nombre de petites entreprises par habitant est 40 p. 100 plus élevé dans l'Ouest canadien que dans le reste du pays. Puisqu'ils fournissent presque 80 p. 100 des nouveaux emplois, les entrepreneurs constituent une source considérable de croissance économique dans les secteurs des services d'affaires, des services sociaux et de santé, de l'alimentation et des boissons, des transports et de la haute technologie dans l'Ouest. Pour grandir et réussir dans l'économie mondiale qui est la nôtre, les PME ont besoin d'information commerciale et en gestion, et de pouvoir accéder à du financement. Les PME ont aussi besoin d'aide pour s'adapter aux nouvelles technologies, s'attaquer aux marchés d'exportation, vendre aux gouvernements et se lancer dans le commerce électronique. C'est donc dans ces secteurs que DEO a concentré ses programmes et ses stratégies de partenariat.

## Avantages

Les avantages attendus des activités de DEO au chapitre de l'entrepreneuriat sont les suivants :

- Un meilleur accès au financement, aux services et à l'information pour les entrepreneurs de l'Ouest qui souhaitent lancer une entreprise ou agrandir une entreprise existante.
- Un meilleur accès au financement et aux services aux entreprises pour les personnes et les groupes qui ne font pas habituellement partie de la trame économique (p. ex. les Autochtones, les jeunes, les néo-Canadiens, les femmes, les citoyens des collectivités éloignées).
- Une augmentation des débouchés commerciaux et d'exportation pour les entreprises de l'Ouest.
- Un accroissement des investissements dans l'Ouest canadien.
- Une amélioration des compétences et des aptitudes des entrepreneurs de l'Ouest pour lancer, agrandir et gérer des entreprises ainsi que pour innover afin d'augmenter leur compétitivité dans l'économie mondiale.

## Priorités

DEO collaborera avec ses partenaires RSFOC et d'autres intervenants pour veiller à ce que les entrepreneurs puissent accéder à des services dans les domaines de la planification, du commerce électronique, de l'exportation, des investissements, de l'approvisionnement et du financement. Par l'entremise du RSEOC, DEO continuera



technologies et d'innovation communautaire tout en aidant à rehausser la capacité dans ces domaines en créant des liens interrégionaux dans les secteurs clés.

L'innovation est une priorité pour DFO et les administrations provinciales qui prennent part aux Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), lesquelles ont été renouvelées en 2003. On prévoit que ce mécanisme contribuera aux résultats prévus de DFO, soit d'harmoniser les priorités des divers intervenants du système d'innovation.

## Résultats prévus

Résultats prévus	Plans et priorités
Commercialisation et adoption accrues de la technologie	DFO soutiendra les initiatives qui contribuent à la capacité d'une organisation de mettre au point, de transférer, de commercialiser ou d'adopter des technologies innovatrices.
Amélioration de la capacité et de l'infrastructure du savoir	DFO soutiendra l'infrastructure (physique) de l'innovation et les initiatives qui renforcent la capacité et les liens entre les intervenants de l'innovation.
Des collectivités plus innovatrices	DFO soutiendra l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies communautaires d'innovation pouvant inclure des initiatives de perfectionnement, une amélioration des liens entre les collectivités et les établissements de recherche et le transfert de la technologie.
Une coordination améliorée et une meilleure harmonisation des priorités et des stratégies d'innovation entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et d'autres intervenants du secteur de l'innovation	A la demande de DFO, un Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation et un Forum des sous-ministres sur le développement économique seront convoqués pour aborder les priorités.

entre le processus d'innovation et la manière de les mesurer. Les efforts seront dorénavant dirigés sur la manière de transformer ces leçons en politiques, en programmes et en orientations pour l'avenir.

## Thèmes gouvernementaux et initiatives de gestion

Les objectifs stratégiques de DFC en matière d'innovation sont parfaitement harmonisés aux priorités du gouvernement fédéral d'établir une économie plus axée sur l'innovation, d'accroître la commercialisation des technologies qui ressortent des recherches universitaires et de soutenir les technologies de transformation. Ces objectifs contribueront à former une main-d'œuvre spécialisée, à accroître l'accès aux capitaux de lancement et à assurer une utilisation optimale des débouchés économiques créés par les investissements effectués dans la recherche en santé.

DFC entend poursuivre son travail en collaboration avec ses nombreux partenaires dans le but de renforcer son processus de planification. Le Ministère prévoit également élaborer et mettre en œuvre des mesures du rendement pour l'innovation.

## Défis et risques

Dans le rapport *Diversification de l'économie de l'ouest – Un moteur de l'innovation dans l'ouest canadien*, on cerne des défis que DFC sera appelé à relever au cours des prochaines années, notamment :

- Les investissements en innovation sont des investissements à long terme et nécessitent des efforts soutenus pour produire des résultats. Le défi consistera à faire des investissements stratégiques dans un contexte de priorités concurrentielles (financières et autres).
- Bien que les intervenants apprécient la souplesse dont DFC fait preuve dans ses approches, le défi consiste donc à garder cette souplesse tout en cherchant à relever le côté stratégique de notre démarche.

De nombreux intervenants reconnaissent que DFC est un chef de file du secteur de l'innovation dans l'ouest, mais le public ne comprend pas clairement ce rôle. Il faut donc veiller à expliquer clairement au grand public la nature de la contribution de DFC.

## Partenaires de DFC dans le secteur de l'innovation

DFC a toujours réussi à travailler efficacement avec ses partenaires pour atteindre ses objectifs d'innovation. En 2002-2003, les contributions de DFC aux projets d'innovation représentaient en moyenne une proportion de 35 p. 100 de la valeur totale des projets d'innovation auxquels le Ministère a participé. Le reste a été fourni par des partenaires comme d'autres ministères fédéraux, les administrations provinciales et municipales, des organisations sans but lucratif comme des universités, ainsi que des associations et des industries. Stimuler les investissements du secteur privé, particulièrement en ce qui a trait à la commercialisation de la technologie, continuera à être un des principaux points de mire du Ministère. L'an dernier, DFC a officialisé sa relation avec le Conseil national de recherches (CNRS) du Canada au moyen d'un protocole d'entente. Ce mécanisme aidera DFC à atteindre ses objectifs prioritaires de commercialisation et d'adoption des

## Quoi de neuf?

Plusieurs facteurs auront une influence sur les priorités de DFO au cours de l'année qui vient :

- La stratégie fédérale en matière d'innovation *Atteindre l'excellence* (diffusée en février 2002) établit les buts pour le Canada (voir <http://www.innovationstrategy.gc.ca>). Le processus de consultation connexe contribue à concentrer l'attention sur le rôle de l'industrie dans l'atteinte des ambitieux objectifs d'augmentation de la R et D, et à mettre un accent accru sur la commercialisation de la technologie, laquelle est toujours prioritaire dans l'Ouest. DFO a commandité un examen indépendant de son rôle dans le domaine de l'innovation dans l'Ouest (voir [http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default\\_f.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default_f.asp)). Le rapport de cet exercice, *Diversification de l'économie de l'Ouest : Un catalyseur de l'innovation dans l'Ouest canadien*, nous aidera à orienter nos décisions, à veiller à ce que DFO axe ses efforts dans les principaux secteurs et harmonise ses priorités à celles des autres intervenants du réseau de l'innovation.
- La recherche dans le domaine de la santé crée de nouvelles possibilités de développement économique. En travaillant avec le D<sup>r</sup> Henry Friesen et le Canada West Health Innovation Council, DFO contribue à développer ces possibilités. La recherche en santé effectuée dans l'Ouest porte entre autres sur les domaines suivants :
  - les appareils médicaux
  - les aliments fonctionnels
  - les maladies infectieuses

Vous pouvez vous renseigner davantage sur ce sujet en consultant le site Web du Canada West Health Innovation Council à <http://www.cwhic.ca>.

- Sous l'égide de DFO, on a tenu en décembre 2003 le Forum sur les technologies environnementales de l'Ouest. Le plan d'action subséquent (que les intervenants de l'Ouest s'emploient actuellement à mettre au point) portera tant sur la durabilité environnementale que sur les débouchés économiques.

- DFO est un des fondateurs du Réseau de l'innovation WestLink. Le modèle WestLink—lequel crée de vastes liens parmi les participants du réseau de l'innovation et soutient le perfectionnement des compétences et les approches novatrices dans le domaine des technologies de regroupement—est de plus en plus en vue tant à l'échelle nationale qu'internationale. Le défi consistera à approfondir l'approche WestLink pour augmenter la capacité de l'Ouest. (voir <http://www.westlink.ca>)

- Mesurer la relation qui existe entre les investissements dans le secteur de l'innovation (comme les dépenses de R et D) et les résultats (comme le nombre d'entreprises créées et de nouvelles technologies mises en marche) est loin d'être facile. En 2003, DFO et ses partenaires se sont concentrés sur la nécessité de comprendre les relations



Résultat stratégique : Un réseau de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien.

Total des dépenses prévues – 73 747 000 \$

## Aperçu

L'innovation est un des facteurs clés de la prospérité économique du Canada. Les processus qui nous permettent de transformer notre savoir en nouveaux avantages sociaux et économiques en mettant en œuvre des idées qui permettent de réaliser de nouveaux produits, procédés et services sont exécutés à l'échelle régionale par l'entremise d'un ensemble de relations qui, ensemble, forment le « réseau de l'innovation » (pour un débat plus en profondeur, voir <http://www.utoronto.ca/isrn/>). Une des priorités stratégiques de DFO est de renforcer la performance de l'Ouest en matière d'innovation en investissant dans des projets liés à l'innovation. En 2002-2003, les projets approuvés par DFO dans le secteur de l'innovation représentaient presque 64 p. 100 de l'ensemble des approbations, et DFO entend continuer d'investir avant tout dans ce secteur.

Les activités de DFO dans le secteur de l'innovation sont conçues pour compléter et soutenir les priorités d'innovation des administrations fédérale, provinciales et municipales. Les priorités varient d'une province à l'autre en raison des différences au chapitre de la capacité et du niveau de développement de l'infrastructure. En Alberta, la commercialisation de la technologie domine, en Saskatchewan, la majorité des investissements sont liés à l'infrastructure du savoir, en Colombie-Britannique, les investissements dans l'innovation visent principalement l'adoption des technologies, alors qu'au Manitoba, les investissements en recherche appliquée et en développement sont jugés prioritaires.

## Avantages

Un système d'innovation efficace contribuera à la prospérité économique dans l'Ouest canadien, fournissant des emplois lucratifs et une meilleure qualité de vie. En commercialisant et en échangeant plus efficacement la technologie, on optimise le rendement des investissements en R et D effectués par l'intermédiaire d'organisations comme le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). Les investissements de DFO ciblent principalement l'innovation au sein des grappes technologiques naissantes dans des secteurs clés comme les technologies de la santé, les sources d'énergie propre, les aliments fonctionnels et les nutraceutiques, les matériaux composites, la génomique, les technologies environnementales, les appareils médicaux, les technologies de communication sans fil, pour ne nommer que ceux-là.



# SECTION IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

RÉSULTAT	Résultats stratégiques	Résultats prévus
----------	------------------------	------------------

Innovation	Augmenter la commercialisation et l'adoption des technologies.	Base : 71 614 000 \$ Autres : 2 133 000 \$
Renforcer le réseau d'innovation dans l'Ouest canadien.	Améliorer la capacité et l'infrastructure des connaissances.	
	Rendre les collectivités plus innovatrices.	
	Améliorer la coordination et l'harmonisation des priorités et des stratégies d'innovation entre les administrations fédérale et provinciales ainsi qu'avec d'autres intervenants.	
		<b>Total : 73 747 000 \$</b>

Entrepreneurial	Améliorer les capacités de gestion des PME.	Base : 53 719 000 \$ Autres : 0 \$
Élargir le secteur des entreprises de l'Ouest canadien et le rendre plus concurrentiel.	Offrir aux PME un meilleur accès au financement.	
	Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien.	
	Accroître la participation aux marchés internationaux.	
		<b>Total : 53 719 000 \$</b>

Collectivités durables	Accroître la collaboration et l'intégration entre les gouvernements et les collectivités.	Base : 52 504 000 \$ Autres : 210 836 000\$
Augmenter les activités économiques qui amélioreraient la compétitivité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien.	Augmenter les investissements et les possibilités économiques dans les collectivités de l'Ouest canadien.	
	Favoriser une plus grande participation des Autochtones à l'économie.	
	Augmenter la capacité des collectivités de l'Ouest de mettre en œuvre des stratégies visant la promotion du développement durable.	
		<b>Total : 263 340 000 \$</b>

Le financement de « base » correspond aux ressources de base permanentes au titre des S et C, et inclut les programmes exécutés aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest canadien, y compris les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest et les programmes du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien. « Autres » renvoie au financement pour la prestation des programmes fédéraux ponctuels, comme le programme Infrastructures Canada.

cadre de son pilier des Collectivités durables grâce au Réseau de services aux entreprises autochtones (pour plus de détails, voir <http://www.rcsec.org/francais/rsea/index.cfm>.) DFO est également un des partenaires de l'Initiative de développement des entreprises autochtones d'Industrie Canada et d'autres organismes de développement régional.

développement économique. Les 90 SADC de l'Ouest offrent tout un éventail de services comprenant la planification économique stratégique, les services aux entreprises et l'accès au financement. Les SADC s'occupent également des initiatives de développement économique communautaire. Pour obtenir de plus amples renseignements, on peut visiter le site Internet des SADC, à l'adresse <http://www.communityfutures.ca>.

### **Initiative pour les femmes entrepreneurs**

Partout au Canada, les femmes entrepreneurs jouent un rôle de plus en plus important dans la création et l'exploitation de petites entreprises. On peut dire que les femmes à l'avant garde de l'entrepreneuriat, car elles lancent deux fois plus d'entreprises que les hommes. Pourtant, elles doivent surmonter de nombreux obstacles et nombre d'entre elles ne trouvent pas de soutien. DFO s'efforce d'éliminer quelques-uns de ces obstacles en appuyant les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs dans chacune des provinces de l'Ouest. Ces bureaux offrent aux entreprises des conseils et de l'information, des occasions de réseautage, du mentorat et un accès à des fonds d'emprunt spécialement conçus pour les femmes entrepreneurs. Pour obtenir plus de renseignements, on peut visiter les sites Internet de l'IFE des différentes provinces aux adresses suivantes :

- Colombie-Britannique <http://www.wes.bc.ca>
- Alberta <http://www.aweia.ab.ca>
- Saskatchewan <http://www.womenentrepreneurs.sk.ca>
- Manitoba <http://www.wecm.ca>

### **Organisations francophones à vocation économique**

En avril 2001, afin de soutenir la viabilité économique des collectivités francophones de l'Ouest canadien, DFO accueillait au sein du RSEOC quatre Organisations francophones à vocation économique (OFVE). Les OFVE soutiennent la vitalité des collectivités de langue française dans l'Ouest canadien en participant à leur développement économique.

Grâce à l'appui de DFO, ces quatre organisations provinciales peuvent fournir aux francophones des services améliorés – comme de la formation, des services d'aide aux entreprises et de développement économique communautaire, un accès au financement, de l'information, des conseils en marketing, des occasions de réseautage et de l'encadrement. On peut obtenir plus de renseignements sur les OFVE en visitant leur site Web :

- Colombie-Britannique : <http://www.sdecb.com>
- Alberta : <http://www.lacea.ab.ca>
- Saskatchewan : <http://sk.gazel.ca>
- Manitoba : <http://www.cdcm.com>

### **Réseau de services aux entreprises autochtones**

La stratégie de DFO à l'égard des Autochtones consiste surtout à travailler avec des partenaires, comme les organisations de développement économique des Autochtones,



## **Entreprenariat**

Les petites entreprises sont l'élément moteur de près de 80 p. 100 des nouveaux emplois créés dans l'Ouest et au Canada en général. Pour alimenter ce moteur de croissance économique, DFO, par l'entremise du RSEOC (voir ci-dessous pour plus de détails), appuie les entrepreneurs des milieux urbains et ruraux afin d'augmenter la compétitivité et l'importance du secteur commercial dans l'Ouest canadien.

## **Collectivités durables**

DFO travaille avec des partenaires et des intervenants à l'édification de collectivités durables et concurrentielles dans les régions rurales et, depuis peu, urbaines. Le Ministère ne peut y arriver seul et il ne prétend pas posséder toutes les réponses et les ressources nécessaires pour mener ces activités de manière indépendante. Néanmoins, il peut utiliser davantage ses partenariats, partager son savoir-faire et ses connaissances, et rassembler de l'information à l'appui des collectivités qui cherchent à créer leur propre avenir.

## **Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien**

### **Des partenariats qui facilitent les résultats**

Le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) a été créé afin de permettre aux Canadiens de l'Ouest d'accéder au financement et aux services qui soutiennent leur réussite économique. Ce partenariat entre diverses organisations aide les entrepreneurs de tout l'Ouest, tant dans les collectivités rurales qu'urbaines, à trouver ce dont elles ont besoin pour lancer ou développer une entreprise. Les membres du RSEOC fournissent de l'information, du counselling et des conseils en planification ainsi qu'une aide financière aux entrepreneurs. Le Réseau compte plus de 100 points de services, y compris les partenaires énumérés ci-dessous.

## **Centres de services aux entreprises du Canada**

Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), qui sont administrés au moyen d'ententes de coopération fédérales-provinciales, constituent un guichet d'accès unique à des services d'information complets destinés aux entreprises. Les CSEC sont situés à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon et à Winnipeg, avec des bureaux satellites à Victoria, à Calgary et à Regina. Les services des CSEC sont aussi disponibles dans les régions rurales et du Nord grâce à un réseau sans cesse grandissant de bureaux régionaux et de points de service aux Autochtones dans l'ensemble de l'Ouest. Chaque centre dispose en outre d'un numéro de téléphone sans frais et est accessible par Internet, à l'adresse <http://www.cbsec.org>.

## **Sociétés d'aide au développement des collectivités**

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) sont des sociétés sans but lucratif, dirigées par des conseils d'administration bénévoles, qui ont des bureaux un peu partout au Canada et qui ont adopté une approche locale à l'égard du développement économique. Les 90 SADC de l'Ouest offrent tout un éventail de services comprenant la

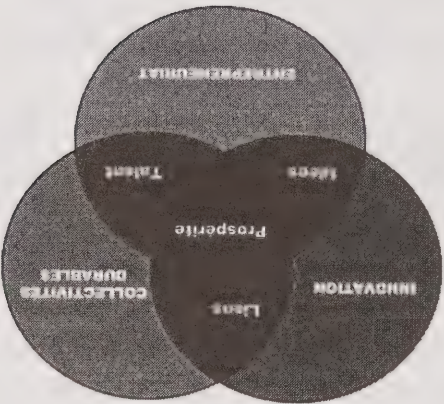


## SECTION III : APERÇU DE LA PLANIFICATION

C'est surtout grâce aux subventions et contributions (S et C) allouées dans le cadre d'une variété de programmes que DFO s'acquitte de son mandat. Parmi ces programmes, un des plus importants est le Programme de diversification de l'économie de l'ouest (PDEO) dont les conditions ont été approuvées en août 2003, permettant, entre autres changements, le renouvellement des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'ouest (EPDEO). Les EPDEO sont des initiatives fédérales-provinciales pluriannuelles qui visent à favoriser le développement économique coordonné de chacune des quatre provinces de l'ouest canadien. En même temps, la base financière à long terme du Ministère a été stabilisée, permettant une planification pluriannuelle plus efficace. Les membres du Réseau de services aux entreprises de l'ouest canadien (RSFEOC) reçoivent également des S et C (voir ci-dessous pour une description détaillée du RSFEOC). Le mandat de DFO lui permet d'adopter une approche souple et innovatrice pour travailler avec un vaste réseau de partenaires en vue de procéder à des investissements stratégiques visant à promouvoir le développement et la diversification économiques dans l'ouest.

### Une approche stratégique

DFO a évolué au fil des changements économiques et des nouvelles priorités gouvernementales. Ses investissements aident l'ouest à répondre aux possibilités et aux défis en déterminant les facteurs socio-économiques qui facilitent la prospérité des petites entreprises et l'épanouissement des collectivités, et en établissant des partenariats avec les secteurs public et privé afin de partager les coûts d'importantes nouvelles initiatives. Le Ministère concentre ses efforts dans trois domaines principaux : l'Innovation, l'Entrepreneuriat et les Collectivités durables.



### Innovation

DFO cherche à combler l'écart entre la découverte de nouvelles idées, à commercialiser les nouveaux produits et services, et à soutenir l'adoption des technologies de pointe. Ces efforts renforceront le réseau d'innovation de l'ouest canadien en veillant à ce que les universitaires et les chercheurs du secteur privé disposent de l'infrastructure requise et qu'ils soient en communication les uns avec les autres ainsi qu'avec les investisseurs du secteur privé pour optimiser le potentiel économique de l'ouest.

les États-Unis sur la question du bois d'œuvre. Le fait que la province ait enregistré une croissance en 2003 témoigne de la force sous-jacente du secteur des services, lequel s'appuie en grande partie sur les richesses importées. Le regain de vitalité de l'économie américaine devrait favoriser une meilleure performance en 2004 malgré un taux de change moins favorable que par le passé. Le secteur manufacturier montre déjà des signes de reprise avec un plus grand nombre d'envois de papier, d'équipement de transport et d'équipement informatique. Les envois de pâtes et de papier devraient s'accroître plus tard dans l'année au fil de la reprise de l'économie américaine. Le secteur de l'énergie devrait continuer de croître à la suite des ventes records de droits de forage à la fin de 2003, et le gouvernement provincial continue de prendre des mesures qui devraient faire de la Colombie-Britannique une compétence reconnue dans les secteurs du gaz et du pétrole. L'an prochain, la vigueur continue des dépenses d'investissement dans les secteurs public et privé devrait stimuler l'industrie de la construction à moyen terme. Plus particulièrement, la bonne confiance des consommateurs, stimulée en partie par le succès de la soumission pour les Jeux olympiques de 2010 et les faibles coûts du financement, devrait aider à tenir les taux de dépenses résidentielles assez élevés en 2004. Grâce à la croissance modérée du tourisme et à la vigueur soutenue de l'industrie de la construction, on prévoit une hausse de l'emploi dans le secteur des services cette année.

L'augmentation du nombre d'emplois sera la plus forte dans l'administration publique, la construction, et le commerce de gros et de détail. Dans l'ensemble, la croissance de l'emploi devrait être supérieure à celle des autres provinces cette année et entraîner une diminution du taux de chômage.

devraient susciter une croissance modérée des ventes au détail en 2004, qui s'accroîtra en 2005.

## Alberta



Avec un taux de croissance de 3,5 p. 100, l'économie de l'Alberta enregistrera la plus forte croissance du PIB réel provincial en 2004, et son rythme de croissance de 3,7 p. 100 la placera deuxième au pays derrière l'Ontario. Cette croissance est en majeure partie attribuable à la construction non résidentielle, et plus particulièrement aux projets liés aux sables bitumineux (y compris les usines de traitement), ainsi qu'à une série de projets énergétiques entrepris dans la province. La construction résidentielle se portera également bien. Les mises en chantier continueront de décliner en 2004 et en 2005, mais on prévoit la construction d'un nombre imposant de logements. Les perspectives économiques de l'Alberta pour 2004 reflètent un changement de la tendance dans la production de combustible minéral entamé l'an dernier et qui devrait se poursuivre indéfiniment. La production de gaz naturel a chuté en 2003, car il est devenu plus difficile que par le passé de trouver de nouvelles réserves, d'où la dégringolade des niveaux de productivité. Toutefois, la production de bitume et de pétrole brut synthétique dans le Nord de l'Alberta a connu une croissance vigoureuse et on s'attend à voir cette tendance se poursuivre tout au long de 2004. La croissance dans ce secteur a été si forte qu'elle a contribué à contrebalancer les effets de la fermeture de la frontière au bétail canadien en raison de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) sur le PIB de la province. En septembre 2003 et à nouveau en avril 2004, les États-Unis ont levé les restrictions à l'importation des produits de bœuf canadien pour les bovins de moins de 30 mois, mais les attentes de l'industrie pour une reprise à grande échelle sont toujours liées à une décision américaine qui permettrait l'importation de bovins vivants. Le secteur manufacturier, qui a enregistré une croissance modérée cette année, retrouvera son dynamisme en 2005. Les perspectives économiques encourageantes continueront d'attirer les gens en Alberta, ce qui stimulera l'économie provinciale et accentuera les besoins en main-d'œuvre. D'autre part, on prévoit une très forte croissance de l'emploi en 2004 et en 2005, qui se traduira par une croissance importante du revenu. Enfin, les dépenses de consommation connaîtront une croissance vigoureuse cette année et l'année prochaine, surpassant largement le taux de croissance national.

## Colombie-Britannique



En Colombie-Britannique, la croissance médiocre de 1,2 p. 100 en 2003 devrait se hausser jusqu'à 3,1 p. 100 en 2004 et 3,5 p. 100 en 2005. L'année 2003 a été particulièrement difficile pour l'économie de la Colombie-Britannique étant donné que les difficultés économiques structurelles ont été compliquées par les feux de forêt dévastateurs, les graves inondations, la réduction du tourisme attribuable au syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), le marché d'exportation chancelant avec les États-Unis, l'incidence continue de l'ESB et le différend avec



Vancouver, à Calgary et à Edmonton. Elle est alimentée par l'arrivée de nouveaux résidents des autres régions du Canada et de nouveaux immigrants.

## Perspectives économiques pour les provinces de l'Ouest

Manitoba

La vigueur générale des industries du logement, de la fabrication et de la construction, l'importante augmentation de la demande des consommateurs, et la forte croissance de l'économie américaine aideront l'économie du Manitoba à atteindre un taux de croissance de 3 p. 100 en 2004 et de 3,2 p. 100 en 2005. Le secteur de la transformation des aliments, en particulier, sera renforcé grâce à la réouverture de l'abattoir Springhill à Neepawa et à la nouvelle usine de transformation des aliments J.R. Simplot à Portage La Prairie. On prévoit donc que le secteur de la fabrication connaîtra une croissance de l'ordre de 4 p. 100 cette année et l'année prochaine. La demande de logements devrait également être forte, bien que l'on s'attende à un ralentissement sur le plan des mises en chantier au cours de l'année. La force généralisée du secteur de la production de biens devrait entraîner une solide croissance du secteur des services (y compris le commerce de gros et de détail et les industries des services aux entreprises, aux particuliers et communautaires). On prévoit une saine croissance de l'emploi durant les deux prochaines années, et donc une augmentation du revenu disponible et des ventes au détail.

Saskatchewan

Le secteur agricole de la Saskatchewan se remet présentement de deux années de sécheresse consécutives et il contribuera, grâce à sa bonne performance, à une croissance de 3,1 p. 100 du PIB réel cette année et de 2,7 p. 100 supplémentaires en 2005. Après un regain prévu de 60 p. 100 en 2003, la production agricole devrait retourner à un niveau qui concorde davantage avec les niveaux de production historiques moyens – pourvu que les conditions météorologiques soient favorables. Le niveau de précipitations durant l'hiver a été supérieur à la moyenne dans la majeure partie du Sud de la Saskatchewan, ce qui suscite un optimisme prudent dans le secteur. Quelques industries profiteront de la relance de l'agriculture, dont la vente de gros et le transport, qui connaîtront une croissance à la mesure de l'augmentation des envois récoltés. La construction résidentielle devrait continuer de régner. Toutefois, les activités d'exploration, en particulier dans le secteur du gaz naturel, stimuleront la construction non résidentielle. La production de pétrole brut lourd et léger continuera de chuter à mesure que le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien parvient à maturité. Les modestes gains réalisés dans la production minière métallique et non métallique se traduiront par une croissance modérée dans le secteur minier en 2004, puisque les prix de l'uranium et de la potasse commencent à remonter. L'augmentation continue du nombre d'emplois dans l'industrie des services et le regain de l'embauche dans le secteur manufacturier, combinés à la croissance économique générale, à la conjoncture plutôt favorable du marché du travail, aux hausses salariales et à un allègement fiscal fédéral



## Aperçu de l'Ouest

Afin d'améliorer la compréhension de l'Ouest canadien, DEO soutient et dissémine des travaux de recherche. En 2003, on a mené à bien trois importantes initiatives de recherche commandées par DEO : *Plein feux sur l'Ouest canadien* préparée par le Conférence Board du Canada, *L'état de l'Ouest* préparée par la Canada West Foundation et *La transformation économique dans l'Ouest canadien* préparée par le Forum des politiques et de la société de l'Ouest canadien ainsi que des défis que la région doit relever pour maintenir la qualité de vie élevée de ses résidents. On peut se procurer la version intégrale des rapports et une vidéo du rapport *L'état de l'Ouest* sur le site Web de DEO à l'adresse suivante <http://www.deo.gc.ca>.

Au cours des vingt dernières années, l'économie de l'Ouest canadien s'est développée à un taux très proche de son plein potentiel. Cela signifie que l'économie fonctionne à sa pleine capacité compte tenu des capitaux et de la main-d'œuvre disponibles. Ainsi, la plupart des résidents de la région ont pu faire l'expérience d'un niveau de vie relativement élevé et d'une très grande qualité de vie. Les forces de l'Ouest canadien incluent une main-d'œuvre instruite, souple et dynamique, une abondance de ressources naturelles, une population qui accueille sans réserve les changements technologiques. Toutefois, pour que l'Ouest canadien puisse continuer d'offrir une qualité de vie élevée à ses résidents, la région doit relever bon nombre de défis importants. Parmi ceux-ci, mentionnons : s'attaquer aux enjeux environnementaux, résoudre les pénuries potentielles de main-d'œuvre dans les métiers spécialisés et les professions, accroître la participation des Autochtones et des nouveaux immigrants à l'économie, stimuler les investissements dans la recherche et le développement et dans la commercialisation de la technologie, palier les lacunes actuelles et futures sur le plan des infrastructures dans les centres urbains et ruraux, et diminuer la dépendance à l'égard des ressources naturelles.

L'analyse sectorielle présentée dans le rapport *Plein feux sur l'Ouest canadien* du Conférence Board augmente la nécessité de diversifier encore plus la base industrielle au cours des vingt prochaines années dans l'Ouest canadien. La baisse à long terme des prix dans le marché mondial des services, la réduction de l'approvisionnement dans le secteur des ressources et les conflits commerciaux constants signalent un avenir à tout le moins incertain pour de nombreuses industries traditionnelles de l'Ouest canadien. Par conséquent, il importera pour les provinces de l'Ouest d'établir de nouvelles industries qui comportent plus de possibilités d'emploi à valeur ajoutée.

La difficulté que représente la différence dans la croissance et les débouchés économiques entre les secteurs ruraux et urbains, ainsi que l'exode des résidents des régions rurales vers les régions plus urbanisées a engendré un dilemme stratégique dans l'Ouest. Bien que la tendance à l'exode semble connaître un ralentissement, les régions rurales continueront de subir une perte de population si l'économie fondée sur les ressources naturelles continue de prédominer. À l'exception de quelques collectivités autochtones où le taux de natalité est relativement élevé, la croissance de la population dans l'Ouest se concentre presque uniquement dans les centres urbains, principalement à

Ce programme vise à améliorer la qualité de vie des collectivités rurales et urbaines en répondant à leurs besoins immédiats et à plus long terme en matière d'infrastructures.

## Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada

Les secteurs prioritaires de DFCO sont les mêmes que ceux du gouvernement et ils sont harmonisés au discours du Trône ainsi qu'aux initiatives spéciales comme la Stratégie nationale sur l'innovation.

L'innovation et la croissance des industries fondées sur le savoir constituent un débouché majeur pour la diversification des économies de l'Ouest canadien. En 2004-2005, DFO entend s'efforcer d'augmenter les investissements et le soutien à la commercialisation de nouvelles technologies et de nouveaux procédés créés dans l'Ouest canadien dans des secteurs comme les sciences de la vie, les technologies environnementales et d'autres secteurs où la réputation de l'Ouest, de ses travaux de recherche et de développement et de ses capacités commerciales n'est plus à faire.

La décision du Canada de ratifier le Protocole de Kyoto et le programme du gouvernement fédéral sur les changements climatiques comportent de nouveaux défis et engendrent de nouvelles possibilités pour bon nombre d'industries de l'Ouest canadien. DFCO jouera un rôle clé dans l'Ouest canadien et veillera à ce que la détermination et la mise en œuvre des débouchés économiques qui découlent du programme sur les changements climatiques se fassent dans la plus grande collaboration.

La hausse du dollar canadien et la force de la concurrence mondiale pour les marchés, les capitaux d'investissements et la main-d'œuvre qualifiée sont autant d'éléments qui posent aux PME canadiennes le défi d'accroître notre productivité et notre présence sur les principaux marchés. DFCO continuera d'aider l'Ouest canadien à revendiquer sa part des marchés internationaux et à cibler les initiatives de développement des marchés et des investissements.

DFCO soutiendra le gouvernement et l'aidera à créer une meilleure qualité de vie pour les Autochtones canadiens en établissant des partenariats susceptibles de favoriser le développement économique des collectivités autochtones et la participation de ces derniers à l'ensemble de l'économie. DFO travaillera main dans la main avec les autres gouvernements ainsi qu'avec les collectivités autochtones et le secteur privé pour élaborer des stratégies visant à faire mieux correspondre la formation des compétences des Autochtones à la demande du secteur privé et améliorer ainsi leur employabilité.

De plus, à l'appui de l'engagement du gouvernement en matière de développement durable et de collectivités durables, DFCO négociera et mettra en œuvre des arrangements multiples qui pourront stimuler le développement, l'adaptation et la durabilité des collectivités. DFCO continuera également à faire sa part des efforts fédéraux pour atténuer les répercussions des crises, comme les désastres naturels, dans l'Ouest canadien. Le Ministère a la capacité unique de pouvoir travailler avec son réseau pour offrir une solution adaptée aux attentes des collectivités en temps de crise, des solutions locales à des défis locaux.



## SECTION II : RAISON D'ÊTRE

### Renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort

« [TRADUCTION] Les organismes régionaux sont exactement ce dont le gouvernement fédéral a besoin pour aller de l'avant. S'ils n'existaient pas déjà, l'administration fédérale se verrait dans l'obligation de les créer. »

Donald Savoie, Université de Moncton, juillet 2003

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a été créé en 1987 afin d'aider à réduire la dépendance économique de l'Ouest sur les ressources naturelles. En vertu de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* de 1988, le Ministère a le mandat de « promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale ».

Entre 1987 et 1995, DEO s'est activement employé à appuyer les entreprises de l'Ouest en fournissant un aide financière remboursable directe pour favoriser le développement de nouveaux marchés, produits et technologies. Durant cette période, le Ministère a investi en tout 645 millions de dollars dans 1 889 projets, une somme qui a engendré quelque 2,16 milliards de dollars en financement supplémentaire pour soutenir la création et la croissance de certaines des entreprises les plus innovatrices et les plus prometteuses de l'Ouest canadien.

En 1995, par suite des décisions découlant de l'Examen de programme et des compressions budgétaires subséquentes, DEO a mis un terme à ses programmes d'aide directe. Le Ministère a redirigé ses ressources de base vers la création de partenariats innovateurs avec les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) ainsi qu'avec d'autres entités, y compris les autres ordres de gouvernement, les universités, les institutions financières, le secteur privé et les organisations à but non lucratif. Ces arrangements ont aidé à soutenir le lancement et la croissance de petites et moyennes entreprises (PME), la croissance des industries du savoir et l'inclusion économique des groupes traditionnellement économiquement désavantagés comme les femmes, les jeunes, les Autochtones, les entrepreneurs francophones et les nouveaux Canadiens.

Le Ministère convoque activement les gens de l'Ouest à des consultations visant à cerner les besoins et les priorités, et à établir le genre de partenariat nécessaire pour donner suite aux enjeux horizontaux et complexes qu'on ne peut gérer unilatéralement. Cette approche collaborative, ainsi qu'un programme de recherche ciblée, fait partie intégrante des efforts de DEO visant à faire valoir activement les points de vue des Canadiens de l'Ouest à l'échelle nationale. DEO assure également une gamme de programmes fédéraux dans l'Ouest au nom du gouvernement Canada, comme le programme Infrastructures Canada.

## LISTE DES ACRONYMES

CLOSM	Communauté de langue officielle en situation minoritaire
CSEC	Centre de services aux entreprises du Canada
DD	Développement durable
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
EDU	Entente sur le développement urbain
FPDEO	Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest
ESB	Encéphalopathie spongiforme bovine
GED	Gouvernement en direct
IED	Investissement étranger direct
IFE	Initiative pour les femmes entrepreneurs
LLO	<i>Loi sur les langues officielles</i>
OFVE	Organisation francophone à vocation économique
PDEO	Programme de diversification de l'économie de l'Ouest
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
R et D	Recherche et développement
RFP	Rapport sur les plans et les priorités
RSEOC	Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien
S et C	Subventions et contributions
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAMU	Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain
SARS	Syndrome respiratoire aigu sévère
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint



## DÉCLARATION DE LA DIRECTION

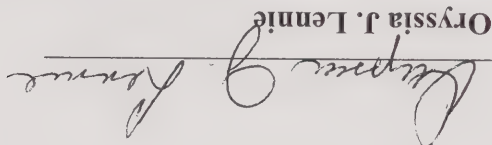
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2004-2005 du ministère de la Diversification et de l'économie de l'Ouest canadien.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de la reddition de comptes et de la divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation :

- Les renseignements sur les dépenses prévues respectent les directives énoncées dans le budget du ministre des Finances et celles du Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Les renseignements sont exhaustifs et exacts.
- Les renseignements sont fondés sur de bons systèmes ministériels d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de rapport sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

  
Orysia J. Lennie

Sous-ministre  
Diversification de l'économie de l'ouest Canada

Date : le 22 avril 2004.

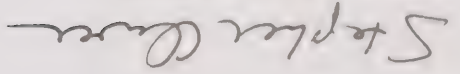
marchés canadiens et mondiaux, et en soutenant des projets communs en collaboration dans les technologies innovatrices et le développement de la recherche.

DFO insiste de plus en plus sur une approche mieux intégrée à l'égard des défis complexes qui sont propres à l'Ouest canadien d'aujourd'hui, particulièrement dans les grands centres urbains. Cette nouvelle orientation a donné lieu aux Ententes de développement urbain des principales villes de l'Ouest qui ont pour but de revitaliser les centres-villes, d'améliorer les infrastructures et de stimuler l'entrepreneuriat. Cela inclut des mesures pour mieux satisfaire les besoins et répondre aux préoccupations du nombre croissant d'Autochtones vivant en milieu urbain.

Par exemple, dans le cadre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, DFO travaille avec une vaste gamme de partenaires à Vancouver ainsi que dans cinq autres villes de l'Ouest à la mise au point de solutions innovatrices en vue d'aborder les priorités autochtones, y compris la participation des jeunes à la main-d'oeuvre, de meilleurs soins de santé et des solutions aux problèmes des sans-abri.

Tous ces défis complexes vont au-delà des mesures économiques. Pour que les collectivités soient durables et capables de soutenir une qualité de vie élevée, elles doivent non seulement jouir d'une santé économique, mais également d'une santé sociale et environnementale. Le rôle de DFO a évolué et consiste maintenant à veiller à ce que les réactions à ces réalités soient collaboratives et coordonnées. Travailler en partenariat avec tous les ordres de gouvernement est dorénavant une prémisses fondamentale du fonctionnement de notre Ministère.

DFO continuera de cerner les nouveaux débouchés pour édifier un avenir durable dans l'Ouest, un avenir qui se définit par une économie du XXI<sup>e</sup> siècle dont les avantages sont tangibles pour tous les citoyens. Pour y arriver, nous devons équilibrer les priorités économiques, sociales et environnementales de façon à ce que les investissements et les initiatives soient mutuellement bénéfiques. Tous reconnaissent que DFO doit atteindre des résultats mesurables dans les secteurs que les Canadiens de l'Ouest considèrent comme des priorités économiques et qu'il doit susciter des retombées pour tous les Canadiens. Nous nous engageons à travailler en ce sens en respectant les plus hautes normes d'intégrité et d'efficacité financières.



L'honorable Stephen Owen

## SECTION I

### MESSAGE DU MINISTRE

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) travaille pour renforcer l'Ouest et édifier un Canada plus fort. Pour y arriver, nous oeuvrons dans le cadre de partenariats qui renforcent les relations fédérales-provinciales, nous travaillons à la création d'une société solidaire qui fournit des possibilités économiques à tous et nous favorisons une innovation qui entraîne des avantages économiques à long terme et un avenir plus durable. Le premier ministre Paul Martin a confirmé à DEO le statut de ministère distinct, dirigé par un ministre. Le Ministère continuera de collaborer étroitement avec Industrie Canada ainsi qu'avec d'autres organismes de développement régional pour assurer une approche cohérente et globale en matière de développement régional et communautaire.

Ces principes correspondent à l'ensemble des priorités du gouvernement canadien et sont apparents dans tous les programmes et activités de DEO. Ensemble, ils contribuent à créer une économie du XXI<sup>e</sup> siècle dans l'Ouest canadien tout en aidant à renforcer les bases sociales des collectivités urbaines et rurales.

Bon nombre des activités de DEO sont conçues pour appuyer le développement de grappes d'innovation qui permettent de multiplier les connaissances des gens de l'Ouest en vue de créer de nouvelles sources de croissance économique. Par exemple, DEO s'efforce de miser sur l'expertise de l'Ouest en production énergétique et de positionner la capacité de la région de manière à optimiser les nouveaux débouchés créés par la sensibilisation croissante aux questions environnementales à l'échelle mondiale. En aidant à établir le leadership de l'Ouest canadien dans les technologies de l'environnement, nous contribuons non seulement à la réussite économique de la région, mais également à la qualité de vie et à notre avenir commun sur le plan de l'environnement.

Un autre des buts importants de DEO est l'augmentation, pour tous les Canadiens de l'Ouest, des possibilités de participer et de contribuer à la force économique de la région. Dans l'Ouest, où le nombre de petites entreprises par habitant est 40 p. 100 plus élevé que n'importe où ailleurs au Canada, un des principaux moyens d'y arriver consiste à appuyer l'entrepreneuriat. Plusieurs de nos programmes visent à aider certains segments de la population, comme les Autochtones, les femmes, les personnes handicapées et les nouveaux Canadiens, à surmonter les obstacles particuliers qu'ils peuvent rencontrer lorsqu'ils veulent lancer leur entreprise.

Au cours de la dernière année, le Ministère a réorienté ses activités afin de renforcer le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) en tant que principale source de services pour les petites et moyennes entreprises. En augmentant la capacité d'élaboration de politiques de DEO, nous avons réussi à élargir et à axer notre aide stratégique sur les secteurs clés de l'économie, entre autres, en favorisant les nouveaux investissements dans l'Ouest canadien, en rehaussant la présence des entreprises de





Table des matières

SECTION I ..... 1

MESSAGE DU MINISTRE ..... 1

DÉCLARATION DE LA DIRECTION ..... 3

LISTE DES ACRONYMES ..... 4

SECTION II : RAISON D'ÊTRE ..... 5

RENFORCER L'OUEST POUR EDIFIER UN CANADA PLUS FORT ..... 5

HARMONISATION AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA ..... 6

APERÇU DE L'OUEST ..... 7

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES POUR LES PROVINCES DE L'OUEST ..... 8

SECTION III : APERÇU DE LA PLANIFICATION ..... 11

INNOVATION ..... 11

ENTREPRENEURIAT ..... 12

COLLECTIVITÉS DURABLES ..... 12

SECTION IV : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE ..... 15

INNOVATION ..... 16

ENTREPRENEURIAT ..... 20

COLLECTIVITÉS DURABLES ..... 25

INITIATIVES POUR L'ENSEMBLE DU GOUVERNEMENT ..... 30

STRATÉGIE ET VISION RELATIVES AU GOUVERNEMENT EN DIRECT (GED) ..... 30

LANGUES OFFICIELLES ..... 30

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ..... 31

FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE ..... 32

SECTION V : ORGANISATION ..... 34

SECTION VI : ANNEXES ..... 35







# *Diversification de l'économie de l'Ouest Canada*

Budget des dépenses  
2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités

Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

**Partie II – Le Budget principal des dépenses** étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1. **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
2. **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits***. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada  
Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Comptes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-82

ISBN 0-660-62528-8



# Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Budget des dépenses  
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités













3 1761 11548599 7